

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务
（责任篇）

Management
Tasks, Responsibilities, Practices

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



〔美〕 彼得·德鲁克 著



集德鲁克思想大成的巅峰之作
全球[illegible]读经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用"洞察力、理性思维、知识与技能"来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路
彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花
华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明
南京大学商学院院长 教授 博士生导师

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com





华章网站 http://www.hzbook.com
网上购书：www.china-pub.com
定价：39.00元

珍·藏·版

管理 使命、责任、实务
（责任篇）

Management
Tasks, Responsibilities, Practices

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



〔美〕彼得·德鲁克 著

王永贵 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书2面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

本书版权登记号：图字：01-2005-4159

图书在版编目（CIP）数据

管理：使命、责任、实务（责任篇）（珍藏版）/（美）德鲁克（Drucker, P. F.）著；王永贵译. —北京：机械工业出版社，2009.9

（德鲁克管理经典）

书名原文：Management: Tasks, Responsibilities, Practices

ISBN 978-7-111-28068-2

Ⅰ. 管…　Ⅱ. ①德…　②王…　Ⅲ. 企业管理　Ⅳ. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第144066号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）

责任编辑：宁　姗　　版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009年9月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 16印张（含2面彩插）

标准书号：ISBN 978-7-111-28068-2

定价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）或者他的书籍，那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书，以及以德鲁克名义编纂的伪书。

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。"

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路
彼得·德鲁克管理学院创办人
德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子以自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社会；他智慧，世界无数的人、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的

第三篇

Management
Tasks,Responsibilities,Practices

高层管理者

任务、组织与战略

高层管理者是进行指挥、设定愿景和制定标准的机构。因此，他有着特殊的任务，要求有自己的组织。作为高层管理者，在规模和复杂性、多样性和多角经营、发展、变革和创新等方面，他都面临着组织结构和战略上的各种特殊挑战。

乔治·西门子和德意志银行

高层管理者，是头衔还是职能——乔治·西门子和“通用银行”——高层管理者的任务——高层管理者团队——“秘书处”——相关经验

高层管理者是客观存在的现实，但其实质是否就是权力呢？“高层管理者”是否就是“老板”的另一种称呼呢？是否存在着一种特别的高层管理者职能？如果存在的话，这种特别的职能是什么，应该如何加以组织呢？

管理理论一般都没有提到高层管理者的职能和结构。但是，在管理的实践中，这却是最早得到系统研究和对待的一个领域——远远早于泰勒有关如何对工作进行组织的研究，而且也远远早于亨利·法约尔在其职能制结构中最早确定的系统的组织设计。作为一种职能和一种结构的高层管理者，是由乔治·西门子（Georg Siemens，1839—1901）于 1870～1880 年期间在德国率先提出和开发出来的。当时，他设计并建立了德意志银行，并在短短的几年里使之成为欧洲大陆最领先、最有活力的一家金融机构（关于西门子，请参见本书第 1 章和第 29 章）。

有关管理的书籍经常提到：在 19 世纪 70 年代，当美国横贯大陆的铁路出现时，第一次形成了对管理的需要，并使人们意识到这一点。但是，这些书籍并没有提到——而且作者通常也不知道——与此同时，在欧洲大陆上出现了一种“通用银行”的机构。这种通用银行虽然同铁路有着很大不同，但也提出了对地区上分散的庞大组织进行管理的问题。铁路问题是运行的组

织和协调，通用银行问题则是高层管理者的组织和协调。

通用银行是从法国的事业银行（banque d' affaires）——企业家银行发展而来的。按照从赛伊到圣西门的法国经济学家和社会学家的学说，事业银行的目的在于：通过使经济资本资源流向未来的、富有效率的成长行业，使其成为经济和社会发展的原动力。佩雷尔（Pereire）兄弟公司于 1850 年在巴黎创建了第一家事业银行——莫比利信贷银行。这一银行证实了上述理论，[⊖] 但作为银行，它却失败了。当工业投资条件成熟时，它缺乏存款基础和商业银行业务来支持自己，因而不得不投资于“成长事业”和“热门证券”，即进行投机，而不是促进工业发展。

在 19 世纪 60 年代，当莱茵河对岸的德国刚开始出现经济发展的大好形势时，它就注意到了这一教训。德国人着手建立工业发展银行（即事业银行），但如同较早的美国“商业”银行那样，这种银行同时也有着广泛的存款基础和商业银行业务，因而被称为通用银行。

当时，在德国开始创建的许多这样的银行中，德意志银行的名称最为自命不凡。事实上，在德意志银行于 1870 年创建的时候，德意志国家还不存在，俾斯麦统一德国的事发生在一年以后。但是，尽管德意志银行的名称最响亮，并决心成为欧洲第一家真正的“全国性”银行，它却是新建立的德国银行企业中规模最小、资金最少、基础最不牢固的一家银行。其前途是如此渺茫，以至于没有一个有经验的银行家愿意来担任高层领导职务。银行的创建者不得不委派乔治・西门子来管理这家银行。当时，西门子刚刚年满 30，是政府律师，没有任何银行和工商企业的工作经验，而且也没有什么名望。

在十年的时间里，西门子把德意志银行建设成为德国领先的金融机构。又过了五年，到了 19 世纪 80 年代中期的时候，德意志银行已经成为欧洲大陆信贷机构中的巨人了。

组建高层管理团队

西门子所做的，是建立一个高层管理团队——在经济史和工商业史上这

⊖ 关于佩雷尔兄弟公司和莫比利信贷银行，请参见作者的著作《成果管理》（*Managing for Results*，本书中文版由机械工业出版社出版）和《不连续的时代》（*The Age of Discontinuity*）。

是第一个这种组织。在多年以后，西门子本人把他的看法概括为这样的警句："没有有效的高层管理团队的银行，只不过是一堆应予拍卖的办公室家具而已。"

汉堡和不来梅的老式商业公司，对当时还主要处于工业化以前的德国来说，已经是"现代"的企业了。当然，这些企业一般都是家族合伙企业，并由兄弟或父子组成管理团队。西门子把这种家族共有的合伙企业改造成为一种由专业人员组成的高层管理团队。

他对银行的各种关键活动进行了分析，并保证每一项关键活动已经分配给了团队中的某个成员，使之成为他的一项职责。同时，他又对银行与主要的投资、主要的顾客或以政府为代表的主要外界因素的关键关系进行了分析，并保证每一项关键关系都由高层管理团队中的一位成员来负责。在管理团队中，当然有一个领导——西门子本人就多年担任这一职位。但是，无论是管理团队中的哪位成员，如果被指定负责某项关键活动（如保险业务）或某项关键关系（如某项主要的工业投资），那么他就是该项目的负责人，承担直接的、主要的责任，并做出决策。即使是西门子，虽然是"管理委员会"的主席，而且显然是管理团队中的第一号人物，在许多领域中也只是担当第二号人物，作为负责该项工作的代表。

"谁做什么事、谁负责什么"，是根据一个人的个性、兴趣、条件和工作负担来决定的。职务必须与人相适合，同时又要给予特别的注意，以便使每项关键活动和关键关系都有人来承担，即作为主要职责而分配给团队中的某一位成员。

到此为止，西门子只不过确定了德国公司法中管理委员会的职能。但是，西门子很快就超越了这一点，按照职能来组织高层管理团队，而不是依照法律来进行组织。

同事业银业的诞生地法国不同，德国当时并不存在而且现在也不存在政治活动和经济活动特别集中的大城市。即使到了20世纪20年代，当柏林到了最发达时期的时候，绝大多数德国大型工业公司也不把它们的总部设在柏林。只有电力工业是由以柏林为基地的公司控制的。

汉堡、法兰克福和慕尼黑这样一些工业中心，都比柏林要老得多。当柏林还是一个渔村的时候，它们已经是大城市了。它们的公民，特别是工商界领导人物，对自己的城市有很强的自豪感，不愿受柏林的控制。但是，如果

德意志银行想要执行德国企业家的职能，就必须成为全国性银行，而不能停留在只是一家地区性银行或地方银行。而且，在迅速发展中的德国经济里，新兴工业也很快成为全国性的工业，其工厂、分公司和顾客遍布全国。

因此，西门子必须组建起一个全国性的高层管理团队，以便使位于柏林以外的大型工业中心的银行的主要经理人员能够加入到这一团队中来。从法律上讲，这些主要经理人员并不是高级管理阶层，即不是管理委员会的成员；但从内部讲，他们却是高层管理团队的成员，他们负责银行与当地主要企业之间的关系。由于德国的工业大都在柏林以外，所以这些人物常常要负责银行的主要工业投资和业务关系。1926 年，当德国的化学工业合并组成法本化学公司并把公司总部设立在法兰克福时，德意志银行在法兰克福的高层人物就承担起同德国当时最大、最重要的工业公司联系的主要责任。

结果，各种社区中的杰出人物，虽然既不愿迁往柏林，又不愿担任次要职务，却愿意担任德意志银行在当地的领导职位。而各地的有实力的银行，也由于同一原因而愿意同德意志银行合并。

“秘书处”

这样一个规模庞大、极为分散并十分活跃的动态管理团队，立刻就产生了一个重大的沟通问题。有时，这个团队的成员多达 25 人或 35 人。如何使他们全部了解有关情况？当银行的业务已经发展到超过了只向少数公司提供资金的状况时，当该银行实际上已经成为创建者所期望的“全国性企业”时，如何对其业务进行控制？如何控制银行的资金和关键人力资源的分配？在这样一种高层管理系统中，如何防止统一的银行分裂成为一些半独立的“小王国”？乔治·西门子对这些问题的答复是建立执行秘书处。[⊖]

西门子组成了一小批专业参谋人员，让他们负责使高层管理团队中的所有成员互相了解彼此的活动和决定，负责考虑整个银行的未来，负责与银行的每一项主要投资和对外承诺保持密切的联系，了解相关信息。

⊖ 几乎是在 100 年以后的 20 世纪 60 年代，美国的国家航空和航天局并不知道西门子所进行的工作，却得出了同样的解决办法：建立执行秘书处，由它在系统结构中维持沟通、信息交流和联系。关于这一点，请参见前面引用的赛尔斯和钱德勒的著作。

乔治·西门子所提供的经验

这个例子所提供的经验是：第一，存在着一种高层管理职能。有一些任务之所以成为高层管理者的任务，并不是由于高层管理者是“高级阶层”，即并不是由于它拥有合法的权威和权力，而是由于这些任务只能由可以纵览整个企业并就整个企业做出决策的人来完成。

其次，乔治·西门子领导下的德意志银行的案例表明：高层管理者需要有一个特殊的结构，并且这种结构与其他任何管理机构都不相同，必须有一种不同的设计。

最后，这个案例还表明：高层管理者需要有自己的输入机构，需要有自己的提供激励、信息和思想的机构。

高层管理者的任务和组织

高层管理者的任务同其他管理群体的任务存在着根本差异。高层管理者的任务是多个方面的，是重复的，但又是间断性的。它们对人的个性和气质提出不同的，常常又是互相冲突的要求。因此，必须这样来组织高层管理者的职务：使之既能完成客观的任务，又能充分考虑到担当该职务的人的个性。同时，还必须向高层管理者提供完成其特殊任务所必需的激励和信息。

高层管理的任务

高层管理的任务是多个方面的——特定企业的具体需要——是否应该从事具体作业——规则——重复出现的间断性任务——要求人们有各种不同的能力和气质——高层管理的任务和总经理的风格——高层管理工作计划

除了高层管理以外，每一个管理单位都是为一项特殊的主要任务而设计的——不论这组织是职能制组织、团队、分权制组织，还是系统结构。组织的每一基本构成单位，都是由一种特定的贡献来界定的。

唯一的例外就是高层管理，它的工作是多方面的。高层管理的任务不是一项，而是多项。这对于工商企业来讲是适用的，对于公共服务机构来讲，也同样是适用的。

由于本书前面的有关章节已经分析了每一种管理任务，下面就简明扼要地重述一下：

1. 第一项任务是认真考虑企业的使命，即提出“我们的业务是什么以及应该是什么”的问题。这就需要设定目标，制定战略和计划，为取得未来的成果而在目前做出决策。能够做到这些的，显然只有企业中这样的一种机构：它能够纵览整个企业，能够做出影响整个企业的决策，能够把目前的和未来的目标和需要加以平衡，并能够把人力和金钱资源分配到可以取得关键成果的项目上。

2. 需要确定标准、确定榜样，即需要有道德职能。在企业中，需要有一个机构来监测企业应该做到什么和实际做到了什么之间存在的差距——而

这个差距常常是很大的。需要有一个机构来关心关键领域中的愿景和价值观念。而能够完成上述工作的机构，仍然必须是一个能够纵览和理解整个企业的机构。

3. 存在着建立和维持人员组织的职责。必须从事面向未来，特别是为未来的高层管理培养人力资源的工作。一个组织的精神是由处于高层的人们塑造的，他们的行为准则、价值观念和信念，为整个组织树立了榜样，并决定了其自重程度。

此外，还必须认真思考组织结构和组织设计，这也要求有人或群体能够纵览整个企业并从整个企业的角度做出决策。

4. 同样重要的是：只有处于企业高层的人，才能够建立和维持的重要关系。它们可能是同顾客或主要供应商的关系，可能是工业关系或同银行家和金融界的关系，也可能是同政府或其他外部机构的关系。对企业取得杰出绩效的能力而言，这些关系往往有着极为重要的影响。而这些关系又只能由代表整个企业、为整个企业说话、为整个企业承担义务的人来建立和维持。

从这些关系里产生了一系列高层管理的政策决定和行动——有关环境、有关企业的社会影响、有关雇佣政策以及对拟议中的立法的态度等。

5. 存在着无数的"礼仪性"活动——如宴会和社交活动等。与大型公司的高层领导比较而言，那些在地方上处于显要地位的中小型企业的高层人物，往往实际上要在这些活动中花费更多的时间，而且很难避免。

正如一位中等规模公司的总经理所讲的："如果通用电气公司的总经理收到一份请帖，他可以让一位副总经理代表他去——而他有 65 位副总经理。我却必须亲自前往，我们公司是当地最大的雇主。"

6. 必须有一个应对重大危机的"备用"机构，以便在事情极为糟糕时有人接管处理。那时，组织中必须有一个最有经验、最聪明、最卓越的人卷起袖子来开展工作。他们在法律上应该承担责任，但在知识方面也要承担责任——而这种责任是无法推卸的。

以上只是列举了高层管理者的一部分任务。但是，这些已足以表明：如果不把高层管理者的任务看做一种独特的职能、一种独特的工作，并依此进行组织的话，它就无法完成。

不过，以上所列举的任务也表明：虽然存在着一种真正的高层管理职能，但并不存在高层管理的一般规则。

每一家企业，甚至每一个机构，都需要高层管理职能。但是，每一家企业和机构都有着特殊的高层管理任务。职务的各项要素是相同的，但对于各个企业来说，特殊的高层管理任务却是各不相同的。因此，必须在对机构的使命、宗旨、目标、战略和关键活动进行特殊分析以后，才能确定这些任务。应该提出的问题不是“高层管理是什么”，而应该是：“对该企业的成功和存在有着极端重要性，并因此应该做而且只有高层管理才能够做的特殊事情是什么?”“只有那些能够纵览整个企业，能够对企业的目前需要和未来需要进行平衡，能够做出最后的有效决策的人，才能做的特殊事情是什么?”

因此，像许多讨论这一问题的论著所强调的那样，谈论“理想的”高层管理结构是没有什么意义的。在合适的时间和合适的地点可以为企业做正确而恰当的事情的，就是理想的高层管理。我们的确需要一种高层管理的理论，但必须具体地、符合实际地加以应用，必须使之适合于企业的实际情况。尤其重要的是，必须遵循企业的战略并与之保持协调。

高层管理者是否应该从事具体作业

只有对具体的企业（或公共服务机构）进行分析以后，才能识别出有哪些关键活动应该属于高层管理的职责。

管理教科书都认为：高层管理者不应该从事具体“作业”。绝大多数见多识广的、对高层管理进行观察的人士也认为：高层管理工作之所以没有完成，最普遍的原因就是高层经理人员从事具体“作业”，以至于没有时间去从事高层管理的任务。

但是，乔治·西门子却在高层管理的设计中包括了许多具体的“作业工作”。他并不把高层管理的任务局限于指挥、计划、检查和为银行确定方向上。相反，他强调：在高层管理团队中，成员的首要任务就是从事银行决定开展的主要工业投资和金融投资的具体工作。这不是“指挥”别人的工作，而是实际去“做”。西门子的高层管理人员绝不是把自己孤立在象牙塔中，而是直接负责找出恰当的投资机会并使之成功，努力构建得到有效管理的企业。显然，这是德意志银行取得成功的秘密之一。

有效的高层管理大都遵循西门子的办法，而不是遵循理论家和咨询人员

的说教。

下面是一些相关的例子。有这么一家中等规模的法国公司，该公司专门从事消费品的生产并在全国做广告宣传。在最近一二十年里，公司的产品在欧洲市场上很畅销，原因之一就是：这家公司的总经理同时兼任该公司的广告与推销部经理，亲自撰写了公司的绝大多数广告，并设计了公司的推广计划。同时，他还亲自负责同欧洲各地，特别是法国的代理商进行联系。在一年之中，他亲自访问了三十个左右的大型代理商，倾听他们的意见，研究他们的业务，处理同他们的关系。他说："我们经营的是推销业务，企业首先要依靠代理商愿意努力推销我们的商品。因此，我们的企业依赖于我们对代理商的了解和代理商对我们的了解（相互了解），依赖于我们愿意和能够设计出代理商愿意和能够销售的产品，依赖于我们是否能够按照他们所需要的方式发送货物，依赖于是否能够按照他们的顾客愿意支付的价格定价。"但是，同一个人（该公司的总经理），虽然自己是制造工程师出身，却直截了当地拒绝过问制造方面的事情。

在公司的某一发展阶段，有关重大创新的工作可能就成为这样一种"作业性"的高层管理任务。

例如，有一家大型制药公司决定扩大其业务范围。在一个主要领域中，该公司早已经处于领先地位，但它认为自己的产品范围过于狭窄。它识别出几个自己期望能够发挥重要作用的新领域，其中每一个领域都要求开发出新的药品。在所识别出的这三个领域里，它为每一个领域选出了一位高层管理团队中的成员，让其参加开发新产品和新业务的项目团队——但不是团队首脑。在早期阶段，这种团队必须要由研究科学家来领导。但是，即使在这一阶段，参加项目团队的高层管理成员也必须积极地参加工作，仔细考虑市场营销战略，从事临床试验和从政府管制机构那里得到批准，计划对销售力量进行必要的变革以便公司能够作为可靠的供应商进入那些自己尚未得到医药界认可的领域。

高层管理者认为（而他这样认为是正确的）：这项工作对公司的未来极为重要，而且涉及许多基本的、困难的决策。所以，高层管理的某位成员必须获得直接的工作经验，才能够使整个高层管理团队做出必要的决策和采取必要的行动。

另外一个例子是西尔斯公司。从一开始，该公司就坚持高层管理者不从

事具体的作业工作，而只限于高层管理任务。没有人比伍德将军更坚定地信奉这一观点了。但是，当伍德把高层管理职务系统化并组建一个包括三位成员的高层管理团队时，他却使高层管理承担起“大型零售商店新店选址”的执行职责。他认为，有关店址的决策对公司的销售和盈利能力有长期的、不可逆转的影响。店址一旦确定并建好零售商店以后，20 年内将不会做出改变。这样一种决定，虽然显然是一种有关具体作业的决策，却必须由高层管理者来做出。为了能够明智地做出这种决策，必须有一位高层管理成员从一开始就参与其中的规划工作。

显然，这是一个危险的先例。如果具体作业工作能够合法地包括在高层管理的职务之中，那么亲自拆阅来信或亲自检验公司最终产品的总经理（我曾在规模相当庞大的企业中见到过这两种情况），也可以说他们是在从事高层管理工作了（因为他们的确是这样做的）。

有关这一问题的规则，是很简单的。

1. 如果某项工作能够由其他人去做，那就不应该属于高层管理工作。当然，只要分析一下具体作业工作是否属于关键活动，就可以把绝大多数具体的作业工作排除在高层管理的工作之外。这是因为：高层管理决不应该从事关键活动以外的工作。但即使是关键活动，也应该问一问：“组织中是否有其他人能够把这些工作做得一样好——或几乎一样好？或者至少有人能够从事这些工作？”如果其答案是肯定的，那么这些工作就不属于高层管理的工作。

2. 进入高层管理的人应该放弃他们以前从事的职能工作或作业工作，把这些工作移交给别人。否则，他们仍旧是职能人员或作业人员。

并不能以“这是一项具体的作业工作”为理由而把某项任务归入高层管理的职能之内。许多不顾书本上的劝诫而继续从事一些作业工作的经理人员，都是有着健全的本能的。但是，如果不在进行关键活动分析之前就把一些工作列入高层管理的职务之中，他们就会做一些不恰当的具体作业工作，他们会去做一些自己习惯而且愿意做的事情，做一些他们一直在做的事情，而轻视那些实际上属于高层管理职务之内的“作业”工作。

高层管理任务的特点

事实上，很难对高层管理的职能进行组织，其中的每一项任务都具有重复出现性，需要一而再、再而三地去做（反复重复地去做），却很少具有连续性，很少是每天从上午 9 点一直到下午 5 点都必须连续从事的任务。当这些任务出现时，一般对企业有着极大的重要性，的确都是些“有关企业存亡”的决策。但是，如果想制定一个“一年 52 周、每周 5 天的计划”，那是极为愚蠢的。关键的人事决策也是不经常发生的，但一旦发生了，就需要花费很多时间。匆忙的人事决策是不会成功的。对于绝大多数其他的高层管理任务而言，这也同样适用。

但是，个人却要求每天都有一项持续的工作，如果不是持续、稳定地进行工作，就很难有什么成果。

高层管理任务的另一个特点是：它们要求人们具有各种不同的能力，特别是各种不同的气质。它们要求人们具有分析、思考和权衡各种可供选择的方案以及协调不同意见的能力。同时，它们也要求人们有采取迅速而坚决的行动、勇敢和做出直觉判断的能力，要求人们擅长于抽象的观点、概念、计算和数字，要求人们能够了解别人、体谅别人、对别人感兴趣并尊重别人。有些任务要求一个人独自完成，还有些任务则是代表性和礼节性的，具有对外联系的性质，需要人们具有取悦于人的能力和遵循礼仪的行为方式，具有表现的能力和不讲话却给人留下好印象的能力。

高层管理任务至少要求四种不同的人：“思考型的人”、“行动型的人”、“善于与人相处的人”、“代表型的人”。但是，这四种气质几乎绝不可能出现在同一个人身上。

高层管理任务常常完成得不好或根本没有完成的一个主要原因，就是没有了解到这些特点。

虽然高级管理阶层的任务是永无终止的，但它却是间断的，不连续的。正因为如此，即使是经营规模相当庞大的企业的人，也常常将其视为：只要在其出现时就可予以完成的任务。但是，在这一期间，处于高层的人们会感到必须每天做一些连续的工作。当然，这就意味着他们要从事一些职能工作。在制造和销售、会计和工程、广告和质量控制等职能部门中，都有着每

天要做的连续工作。这样一来，高层管理的任务就根本不能完成了。这是因为：如果他们去从事职能工作，那么他们就没有时间去完成高层管理的任务了。在较小规模、不太复杂的企业中，虽然高层管理职能中的每一项任务都只需要较少的时间，但其总量却大得难以在从事职能工作之余来完成。日常的作业工作总是带有急迫性——而许多高层管理的工作却是长期性的，看来似乎可以推迟到“明天”再做，而这个“明天”却永远不会到来。

此外，高层管理人员（即使是大型企业中的高层管理人员）常常只看到自己感兴趣的那一部分高层管理职能。于是，他们就把这一部分职能看成是高层管理的唯一职能，并努力完成这些职能。高层人员使自己从事与其个性、气质和经验相合的那些高层管理任务，是正确的。但是，如果认为（常常是不自觉的）那就是完成了高层管理的全部任务就错了。实际上，这可能会使企业失去平衡并有可能失去控制。

有效的高层管理的首要要求，正如乔治·西门子在一个世纪以前所看到的，就是客观地识别出企业高层管理的全部关键活动和全部关键任务。“每一个总经理都有他自己的风格并决定着高层管理是怎样的”这句老话，是没有意义的。每一个总经理——甚至每一个人——都有他自己的风格。但是，高层管理是怎样的或应该是怎样的，却是客观上决定的，并不取决于个人的风格，这就像地球引力定律并不取决于物理学家早餐吃了什么东西一样。

高层管理的任务，至少是其中的许多任务，虽然是永无终止的，但并不是连续的。同时，高层管理的任务也要求人们有各种不同的条件、技能和气质。上述这些事实决定了下列做法是极为重要的：把高层管理的每一项任务明确地分配给某一个人。否则，将会忽略某些重要的任务。实际上，还应该制定高层管理工作计划——在小型企业中，更应该如此——在这种工作计划中，十分详细地列出由谁负责什么工作，每项任务的目标是什么，规定什么时候完成。就其基本特点而言，高层管理职能不同于企业中的任何一项工作。因此，必须把高层管理工作界定得相当具体，并明确地予以安排。

高层管理的结构

高层管理团队的结构——“总经理”——群体负责人——有多少个高层管理者——高层管理团队的规范——高层管理团队——“保留”决策——如何为大脑提供养料——“秘书处”及其缺陷——“业务研究”——“瓶颈在瓶子的顶端”

高层管理工作应该由一个团队而不是由一个人来担当。该项职务所要求的各种不同的气质，不大可能由一个人同时具备。此外，对高层管理任务所进行的分析表明：其工作量也不是一个人能完成的。除了在很小型的企业以外，高层管理任务至少需要有一个人全力以赴地投入，另外还要有一两个人至少可以投入绝大部分时间，在某些任务上担任“领导者”并负主要责任。

由一个人担当高层管理任务，常常会出现问题。之所以如此，还有一个原因：即“接班”常常会形成一种“危机”，成为孤注一掷的赌博。在企业里，除了原来的最高层人物以外，没有其他真正做过高层管理工作并因而证明胜任这项工作的人。

对于小型企业来说，认识到高层管理职务应该由一个团队来担当，特别重要。许多企业之所以未能得到很好的成长，其中一个主要原因就是由一个人担当高层管理者（关于这一点，请参见本书第 60 章）。

但是，从这项职务本身来说，从一开始它就是一个要由团队来担当的职务。不论在组织图上采用什么职衔，一家健康公司中的高层管理职务实际上几乎总是由一个团队来担当的。

正如我们在本书第 29 章讲过的，亨利·福特根本就不相信管理人员，这在很大程度上说明了福特公司在后期的衰败和几乎崩溃的原因。但近来的研究表明：[⊖]福特汽车公司在其成长和成功的时期，即从 1907 年到 20 世纪 20 年代早期，事实上是由福特和处于平等地位的詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）组成的真正的高层管理团队来经营的，许多领域的最后决策权在高层管理团队中都有明确的分工。后来，卡曾斯进入政界并在新政时期成为一位深受人们欢迎的密歇根州的自由派参议员。卡曾斯离开福特汽车公司以后，在高层管理团队中就只有亨利·福特一个人了。从那以后，福特汽车公司开始走下坡路。福特汽车公司的这种经历，并非巧合。

在组织图上，一家公司的高层管理可能看似只有一个人。但是，如果该公司是一个健康的公司，仔细考察一下就可能发现，其他人显然也在担当着一部分高层管理职责。公司的财务总监就担任其中的一部分职责——通常是分析、计划、目标设定方面的职能。或者，除了本职工作方面的职责以外，制造部门的负责人还在承担人员组织方面的责任。

当企业比较小，且比较简单时，这种形式能够很好地发挥作用，但较大规模、较复杂的企业则需要一个结构明确的高层管理团队。

这种团队可能像一般流行的做法那样“组成一个总经理办公室”，其中包括几位处于平等地位的人物，每个人都有一个分工负责、具有最后决策权的领域。这是西门子所设计的那种结构。对于较大规模、较复杂的企业来说，这可能是最好的一种结构——虽然不太容易做到。

20 年代的杜邦公司、泽西标准石油公司、荷兰皇家壳牌石油公司和联合利华公司的组织设计者所制定的，基本上就是这种结构——可能他们从来就没有听说过乔治·西门子。

但是，也可能只由总经理或董事长一个人担任主要负责人，然后由一些执行副总经理之类的人来协助他。其中，每个人都没有其他的职务，而只是承担明确分配给自己的那一部分高层管理任务。

另外，还有一种相当普遍的结构形式：虽然由一个人明确地担任第一把手，但还有三四个高层人物，每人承担明确分工的高层管理职责。通用汽车

⊖ 特别是阿伦·内文斯（Allan Nevins）的《福特时代、福特人和福特公司》（*Ford, the Times, the Man, the Company*）一书（Scribner, 1954）。

公司在五十多年里所采用的，就是这种结构——一位董事长、一位副董事长、一位执行委员会主席和一位总经理。这四个人按照其个性予以分工，而这四个职位则是固定的。

此外，还存在着许多其他的“变种”。

但是，正是由于组织图上有一个高层管理团队不一定就的确存在这么一个团队，所以有必要采取措施防止在高层管理的伪装下实行独裁。

最好的例证就是西门子的想法在德国的遭遇。在很大程度上，1887 年获得通过的德国公司法就是西门子工作的结果。该公司法规定：在公司中，要成立一个董事会即高层管理团队。但是，许多德国公司，特别是在 1900 年到第二次世界大战期间，却是由一位专权的总经理来经营的。同西门子所规定的原则相反，董事会的其他成员都担任着每天必须从事的职能工作。结果当然可想而知：这些公司大都管理得并不好，绩效也不佳。

要防止这一点的唯一有效办法是：把每一项高层管理任务明确地分配给每一个人，将其作为高层管理者的直接的首要职责。还有，在较大型的公司里，凡承担任何一项高层管理职责的人，都不应该再承担不属于高层管理职责的任何其他职责。

近来发生的，也许严重程度较小的一种高层管理功能失调的情况，也提供了同样的教训。之所以会造成这种情况，就是因为让作业单位的群体负责人腾出“部分时间”从事高层管理职务。

目前，由集团经理负责若干个事业部，这在一些大公司中已经相当流行。除了在自己那个集团中担任作业方面的首脑以外，他还要花费一部分时间——一般约为 30% ——从事公司的高层管理任务。这听起来很有道理——但实际上却是行不通的。集团负责人太忙了，以至于不可能从事明确分派的高层管理任务，因而也无法在这方面做出贡献。

有一家公司认识到了这一点，那就是 IBM 公司。在一些主要领域中，该公司有一些集团经理，如研究、工程与制造业务，国内营销与服务业务，国际业务以及非电子计算机业务。但是，该公司另外还有一个由董事长、总经理和两位高级管理人员组成的四人管理委员会。这四个人都不担任具体的作业工作，每个人都承担明确分工的高层管理职责，除此以外没有任何其他职责。

但是，集团经理又是高层管理团队的成员，只不过不是母公司的高层管

理团队成员，而是他所在的那个集团中各个事业部的高层管理团队。每一个事业部都是拥有自治权力的重要单位，因而要求有自己的高层管理。

在很大程度上，这就是通用电气公司的经理们补救其错误的一种方式——错误地把产品事业部的总经理任命为一名作业经理（请参见本书第46章）。事实上，集团经理是他所在集团的高层管理团队的领导者，也是他所在集团中每个产品事业部高层管理团队的成员。但是，他从来都不作为通用电气公司高层管理团队的成员而发挥作用——而按照原来的设计，他应该担当该项职务。

有多少个高层管理者

在大型而复杂的企业中，始终存在着几个高层管理者，而不是一个高层管理者——在多国公司中，则更是如此。整个公司就是一家企业。但是，采用联邦制组织形式的公司的自治事业部，也是一家企业，因而要求有它自己的高层管理、自己的高层管理任务、自己的关键活动。

在一个世纪以前，乔治·西门子就认识到了这一点。他设在柏林的董事会是一个高层管理团队，另外一个高层管理团队则由柏林的董事会成员和主要分行的关键人员组成。但是，柏林以外的每一家主要分行也都有自己的小型高层管理团队。柏林的团队可以说是首要的团队。但是，每一个地区的团队也都有自己的“首要”职责。对于这些职责来讲，柏林的团队只起“支持”或“后备”的作用。

事实上，一家企业的复杂性的特点之一，正在于它要求有不止一个高层管理团队——并明确界定哪一个团队在哪个领域中承担主要责任以及存在哪些限制等。

现在，我们可以把一个能够发挥作用的高层管理结构的基本规范概述如下：

- 出发点是对高层管理的任务进行分析。
- 必须把每一项高层管理任务明确地分配给某人，由他对其承担直接的完全责任。
- 这就要求高层管理团队按照成员的个性、条件和气质来分配各项职责。

- 任何人，不论其头衔是什么，只要分配承担了高层管理活动，就应该是高层管理者。
- 除了在小型的、相对简单的企业中以外，凡是承担高层管理职责的人，都不应该再从事其他工作。
- 复杂企业要求有不止一个高层管理团队，每一个团队都按照上述规范来进行组织。

高层管理团队的工作

一个高层管理团队要有效地进行工作，就必须满足一些严格的条件。它不是一种简单的结构，不会仅仅由于成员互相喜欢对方就一定可以顺利地开展工作。事实上，其成员互相喜欢或不喜欢对方，与是否能够顺利进行工作没有什么关系。一个高层管理团队，无论其成员之间的个人关系如何，都必须能够发挥高层管理的作用。

1. 谁在某一领域中承担主要责任，就应该拥有实际上的最终决策权。要使一个高层管理团队发挥作用，就进一步要求不能允许下级就团队中一个成员的决策向另外一个成员去申诉。每个成员都必须以高层管理团队的全部权威来发表意见。

如果背离了这个原则并允许向高层管理中的一个成员去申诉另一个成员，那就会导致玩弄权术，它将破坏整个高层管理团队的威信。

2. 任何成员都不应该对不是由自己主要负责的事务做出决策。如果这类事务展现在自己面前，他应该把这项事务转交给对之负主要责任的同事那里。实际上，高层管理成员最好明智地提醒自己，对于不是由自己主要负责的事务，不要公开地发表意见。

无疑，斯隆是通用汽车公司的首脑，他在公司总部管理机构中的精神权威是无与伦比的，但是，斯隆却一再地这样说：“我看你最好就这件事同布朗先生或布雷德雷先生或威尔逊先生商量一下”——这些人都是当时（20世纪40年代后期）在高层管理团队中的同事——“我对他们将如何决策很感兴趣。请你把他们的决策告诉我。”当来访者离开以后——来访者通常是公司中的高层经理人员——斯隆有时会拿起电话，镇静地请布朗先生到他的办公室来商量这件事情。斯隆通常都对某件事情有很明确的看法，并为自己

的看法积极辩护，但他约束自己从来不在高层团队以外就不属于自己直接负责的事务发表看法。

3. 高层管理团队的成员不一定要互相喜欢，甚至不一定要互相尊重，但他们决不应该互相干扰。在公众场合，即在高层管理的会议室之外，他们互相不应该讲对方的意见，互相不应该批评对方，互相不应该贬低对方，甚至最好也不要互相赞扬对方。

使这条规则得到贯彻执行，是团队领导者的责任——他最好是严格地贯彻执行，即使是“性情最急躁”（即最不守纪律）的人，作为高层管理的一个成员，也决不允许在公众场合对其他任何一个成员提出批评、表示不喜欢或看不起他。

4. 高层管理团队不是一个委员会，而是一个团队。一个团队需要一个首领，首领不是“老板”，而是领导者。

目前，存在着几种不同的方式来决定团队领导的角色。

传统上，杜邦公司的总经理只有一票的投票权，他主要依靠精神上的威信来发挥领导作用。在泽西标准石油公司，董事长传统上连这点法定权力也没有。多年以来，如果要表决的话，必须一致通过。从法定权力上讲，斯隆在通用汽车公司中享有超过管理团队中同事的权力，但他几乎从来没有使用过这种权力。他总是在确保自己已经了解了高层管理团队中每一位同事的观点，在确保每一位同事已经充分了解董事长和总经理的观点以后，才做出决定。在其他一些高层管理团队里，领导有最后的决策权，至少有否决权。但还有一些团队，领导的主要作用是指定团队中的一位成员，让其在某种特殊情况下可以做出最后决定，然后每一个人必须接受这项决定。

但是，必须有一个团队领导。在危机极为严重时，他必须愿意而且能够（并且有法定的权力）接管整个事务，当面临共同的危险时，必须统一指挥。

5. 在自己负责的领域中，每一个高层管理团队成员都应该做出决定，但某些决策应该“保留”给团队来做出。至少在做出决策之前，需要同团队成员进行讨论。同时，最好事先仔细考虑一下：这些应该保留其决策权的决策领域是什么或应该是什么。

显然，界定“我们的业务是什么以及应该是什么”就属于这种领域。放弃某些主要产品线或增加某些新产品线以及主要的资金分派，也属于这种领

域。属于这种决策的，还有关键的人事决策。

关键的人事决策既不能靠鼓掌通过，也不能采用表决方式，而必须进行仔细的思考、认真的讨论，并集中组织中各种人员的经验。这种决策一般应该由高层管理作为一个团队来进行思考，即使以后由其中的一个成员实际做出决定，事前也应该集体讨论。

6. 高层管理任务要求在团队的各个成员之间进行系统而密切的沟通。之所以需要这样做，是由于存在着很多不同的高层管理任务，而每一项任务对整个组织的前途都有着决定性的影响。首先，这是由于高层管理团队中的每一个成员都应该在他分工负责的领域内拥有最大程度的自主权并从事相应的工作。而他要想做到这一点，就必须尽最大努力把自己负责的这一领域内的情况充分地告知其他同事。

在20世纪二三十年代，基本上创建了通用电气公司的菲利普·杨（Philip Young）和杰拉尔德·斯沃普（Gerald Swope），组建了一个极为有效的高层管理团队。斯沃普的总部设在斯克内克塔迪，负责工程、生产和销售；杨则负责财务、政府关系、国际事务和公共责任。据说，这两个人互相都不喜欢对方而且很少交谈，但他们很注意互相通报他们的所有活动——一个办公室中进行的各种事务，在一两天之内就被另外一个办公室知道了。在通用电气公司中，有些老员工认为：这种没有人情味，但组织得很好的制度，如果与第二次世界大战以来接替斯沃普和杨的高层管理团队相比，效果还更好一些。第二次世界大战以来所组建的团队以经常开会和个人的密切联系为特点。

换句话说，尊重工作任务并明确了解任务是什么和应该由谁负责，是有效的高层管理的基础。

如何为大脑提供养料

西门子在对高层管理进行组织时，最突出的创新是“执行秘书处”。这可能是他最重要的贡献。

人的大脑几乎要吸收人体所有氧气和能量的一半。人的五官是直接为大脑工作并向它提供各种刺激的。可以说，人的身体，首先就是为了给大脑提供养料并向它提供各种刺激和能量而组织起来的。

人们不能期望社会躯体在性能方面可以赶上生物有机体，更不能期望它在出色的灵活性、精确性和经济性方面能够相当于人的身体。但人们还是可能设想：企业的“大脑”——其高层管理是否也需要有为自己提供养料、刺激和信息的器官。

在全世界的绝大多数企业里，都存在着一种信息泛滥的现象，存在着各种各样的报道、研究报告、赠送材料和会议简报等。其中，绝大多数是供作业管理阶层应用的。一般而言，企业中的参谋服务人员是为了支持作业人员而工作的。事实上，建立参谋部门的理论，就规定其职务是给作业管理人员提供支持、服务和教育。那么由谁来给企业的大脑提供养料并为高层管理服务呢？

高层管理所得到的资料、信息和刺激，一般同作业管理人员得到的完全相同。但是，高层管理有着特殊的任务和特殊的需要，因而它所需要的资料、信息和刺激应该与作业人员所需要的有所不同。高层管理所需要的，大都是关于未来而不只是关于现在的资料、信息和刺激，而且是关于整个企业的而不是关于企业的某些部分的。

把“我们的业务是什么”和“我们的业务应该是什么”的问题，与目前的目标、结构、工作安排、现有信息所依据的基础相比较来看，人们可能会对目前的企业形成不同的看法。目前对未来关键人员的选择标准，与过去对目前的关键人员的选择标准也是不同的。

有这样一个简单的例子可以说明问题：有一家制造电气装备的大型公司。传统上，该公司从事蒸汽涡轮的生产，并长期处于领先地位。在第二次世界大战期间，它又涉足喷气发动机的生产。在最初看来，这种产品只是飞机的一种发动机，虽然事实上喷气发动机——气体涡轮与蒸汽涡轮一样，也可用于生产电力。以后，该公司又进入了原子能领域。由于这三种发电设备各有不同的技术起源，而且在开始时又各有不同的市场，所以组成了三个独立的业务单位。但是，对顾客即发电公司来讲，这三种设备只不过是发电的三种不同手段，把其中的任何两种组合起来，就可以形成一个完全的电力供应系统。但是，该制造公司现有的参谋服务人员却没有看到这一点，或根本就不可能看到这一点。他们的职责毕竟在于为这三个事业部（蒸汽涡轮、喷气涡轮和原子能）的作业管理当局提供服务。经营这些事业部的人都把自己的产品看成是主要的发电设备，并期望在电力生产的成长中获得最大的份

额。于是，公司专门组织了一个任务小组向高层管理团队提供有关未来市场的新思想。这个小组最后指出：这三个事业部是从事同一种业务的。而在那个时候，由于未能及时向高层管理团队提供有关工作的信息和思想，该公司在一个重要市场上的地位已经受到严重损害。

乔治·西门子的特殊解决办法——德国的“执行秘书处”并不适用于每一个公司和每一种文化传统。但是，除了非常小、非常简单的公司以外，每一个公司都需要有一种特殊的机构来向高层管理团队提供思想、刺激、问题和知识，特别是提供信息。高层管理的工作是一项十分特殊的工作。任何工作都要求有恰当的工具，而高层管理工作所使用的工具就是信息、刺激、分析和问题。

乔治·西门子的“秘书处”是作为一种特殊的职业而创建的。当时，他们花费了很大力量在银行内部和大学或政府机构中寻找最能干、最有才华、最聪明的年轻人，然后把他们安排在秘书处工作。其中，转入银行作业工作部门的人员很少。有少数人进入了高层管理阶层——但人数也很少。结果，秘书处变成了与外界隔绝的一个单位。

对于目前在德国仍在应用的秘书处来讲，这仍然是一个缺点。但是，这个缺点并不是不可避免的，而且是完全可以补救的。所应该遵循的规则是：凡进入这种秘书处工作的人，即为高层管理团队提供信息、刺激和问题的人，应该首先在实际工作中表现出卓越的绩效。秘书处的工作，应该被看做对那些在早年就表现出较强绩效能力的人员的一种重要训练。

任何人在秘书处工作的时间都不应该超出特定的年限——至多不能超过5~8年。然后，他们应该回到必须取得杰出绩效的职位上去，即回到能够对其贡献和成果直接进行衡量的作业职位上去。

秘书处始终应该保持较小的规模，应该只限于关键活动，而不是试图包括一切事务，并且应该把注意力集中在企业的主要需要上。事实上，秘书处的首要工作，可能也是最重要的工作，就是识别并认真思考影响企业绩效和成果的主要因素，以及影响“我们的业务是什么和应该是什么”这些问题的主要因素。它应该经常提出以下问题：“高级管理阶层在做出决策时需要一些什么信息?”

在有些国家里（如使用英语的一些国家中），“秘书处”的含义是级别较低的、处理文书的办事机构。那么，可以把这项职能叫做“业务研究”。

但是，应该明确规定它是一个为高层管理服务的部门，它的职责是向高层管理提供信息，以便使其能够成为一个有效的领导团队，能够在目前做出面向未来的重大决策。

任何企业取得成就都不会超过其高层管理所允许的限度。“瓶颈”毕竟在瓶子的顶端。在企业的所有各项职务中，高层管理的职务是最难以进行组织的，但也是最有必要进行组织的。

需要有效的董事会

董事会：法律上的虚设和事实上的不起作用——董事会“政治化”的趋势——德国、瑞典和美国的董事会——“欧洲董事会”——高层管理为什么需要董事会——董事会的三项职能——董事会是一个检查与申诉机构——董事会是防止管理当局无能的机构——公众和社区关系的职能——需要什么——董事会的目标和“工作计划”——谁能加盟董事会？——“专职的”董事——设计和组建有效的董事会是高层管理的一项任务

监督高层管理、向其提供咨询、检查其决策并指定其成员的机构，在不同的国家中有不同的名称——董事会或监督委员会等。加盟董事会的资格，各国也是各不相同的。

例如，企业管理当局的成员在德国是不准加盟董事会的，而按照美国、英国和日本的法律则可以加盟。在法国，高层管理的职能被认为是董事会授权其中的一位或数位董事执行的，所以高层管理成员几乎必须是董事。还存在着一些其他的情形。除了德国型的公司法禁止管理当局成员加盟董事会以外，还常有这样的情形：董事会成员只限于以全部时间参加高层管理工作的成员。例如，在日本，董事会常常只不过是高层管理委员会的另外一个名称。在英国，董事会成员区分为“执行董事”和“非执行董事”两大类。其中，前者指参加企业高层管理的成员，后者指在公司中不担任正式职务的局外人。

但是，所有董事会，不论其法律地位如何，都有一点是共同的，那就是它们不起什么作用。董事会的衰落，是20世纪的一种普遍现象。最能表明这一点的，也许莫过于这样一种事实：虽然从法律上讲董事会是一家公司的统治机构，但在20世纪的一些重大企业灾难中，它总是最后一个得知企业

出现困难的群体。

当奥地利的最大银行——奥地利信贷银行崩溃时，就是这种情形。它崩溃于1931年，引起了第一次世界性的货币危机，并在几个星期内使英镑贬值。德国大型企业在20世纪30年代早期的倒闭，也是这样一种情形。这次倒闭导致了德国银行制度的崩溃，并在很大程度上促使希特勒上台。第二次世界大战以后的一段时期里，一些企业的崩溃事件，也属于这种情形，如英国劳斯莱斯公司、美国的宾州中央铁路公司、意大利最大的化学公司——蒙地卡地尼公司在20世纪60年代中期的灾难性崩溃。这些公司的董事会，都是到了最后一刻才知道大事不妙的。

每当发生这种“丑闻”的时候，人们往往把董事会未能发挥作用归咎于董事的愚蠢和疏忽，管理当局没有把情况报告给董事会。但是，当这种未能发挥作用的情况以毫无差错的规律性一再出现时，人们必须得出这样的结论：未能发挥作用的，是机构而不是人。

不论董事会的名称是什么或其法定结构如何，它都已形同虚设。尽管法律上还是把它作为公司的统治机构——但英国在形式上也仍然把女王看做“其任何想法都是命令”的绝对君主。可是事实上，董事会或者只不过是一个管理委员会，或者是没有任何影响力的。我们与其责备董事的无能，不如询问一下：“为什么各种董事会，不论其法定结构如何，都失去了它发挥作用的能力呢?”

在乔治·西门子的时期里，董事会显然是能够发挥其作用的。事实上，人们认为董事会发挥作用是理所当然的，如西门子本人就参加了好几个董事会，并同他自己银行的董事会密切合作，把董事会看成是其高层管理中不可分割的一部分。

董事会未能发挥其作用的一个主要原因，当然是公众持股的大型公司的发展。原来的董事会，不论是美国的、英国的、法国的，还是德国的，都被认为是代表所有者的。在19世纪时，这是符合实际情况的。当时的股权一般都集中在少数人或少数群体手中，每个人或每个群体都拥有数额相当巨大的股份，每个董事在企业中都有相当大的股权，都能够以相当多的时间和精力投入到公司的事业中去。每个人只参加较少的董事会。

但在发达国家里，大型公司已经不再由一小群人所拥有，而在法律上由成千上万的“投资者”所拥有。董事会已经不再代表所有者，实际上不再

代表任何人。结果，董事会失去了存在的理论依据。人们之所以被邀请加盟董事会，是由于其名望，或者更糟糕的是：从与公司有业务往来的人（如公司的银行家或律师）中招揽董事会成员。尤其常见的是：从成功的公司经理人员中招揽董事——而且甲公司招揽乙公司的总经理作为其董事，乙公司则接受甲公司的总经理作为其董事。这些忙人在担任董事的公司中，并没有很多股权，因而不会为之花费太多的时间。或者，如果他们是与公司有业务往来的，人们也可以理解：他们不愿去深入追究公司的事务，不愿意提出一些不适合的问题或提出批评。他们只是按照章程通过决议。而且，他们可能参加了许多董事会，以至于都不能真正从事他们自己的本职工作了。

除了德国和仿照其公司法的奥地利和瑞士以外，绝大多数国家的法律都规定董事会是公司的统治机构，但董事会却做不到这一点。其中的一个原因是：统治机构要求以全部时间来从事管理工作。如果只是以部分时间来从事的话，那么就只能看到一些小事，更谈不上进行讨论了。

董事会一直走下坡路的最后一个原因，肯定是高层管理一般并不希望有一个真正有效的董事会。一个有效的董事会将要求高层管理取得杰出绩效。如果高层管理没有取得适当的绩效，董事会就会撤换它——这是它的职责。一个有效的董事会将提出一些不适合的问题，将坚持在事件发生之前得到报告——这是它在法律上所规定的责任。一个有效的董事会不会不提出任何问题就接受高层管理的建议，而是要问一下为什么。它不会成为高层管理在人事决策上的橡皮图章，而会对高级管理人员的任命要求有所了解、有个人的接触、有供挑选的其他人选。换句话说，一个有效的董事会将坚持使自己有效，而这对于绝大多数高层管理来说，似乎是一种限制、一种约束、一种对“管理特权”的干涉和威胁。

高层管理为什么需要有效的董事会

许多高层管理认为：董事会的衰落没有什么坏处。他们很满意地看到董事会成为只是法律上规定的一个虚设机构。事实上，他们非常愿意看到董事会完全消失（在那些董事会完全是“内部”董事会，即完全由高层管理的成员控制的企业中，董事会事实上已经消失了）。

但是，这是一种极为短视的观点。目前，下列现象已经变得日益清楚：

绝不会允许高层管理（而在大型公司中更是绝不会允许）在没有一个有效而强大的董事会存在的情况下自行其是。如果高层管理不是为了自己和企业的需要而建立一个有效的董事会，社会就会把一个不恰当的董事会强加给它。对于大型公司而言，更是这样。这样一个强加的董事会将试图控制高层管理，发号施令，并成为一个真正的“老板”。它必须把自己看成是高层管理的敌对面。它不会，事实上也不可能为企业的利益而活动。目前，其最初的迹象已经明显可见——事实上，要扭转这种趋势可能已经为时过晚。

董事会未能发挥其作用，最初是在魏玛共和时期的德国表现出来的。把董事会强加给大型公司以便从外部对公司加以控制的做法，最初也是发生在德国，其形式就是“共同决定”，即从法律上要求二人代表加入董事会。最初，这种做法是发生在煤炭和钢铁工业中，以后推广到所有的大型企业。当然，参加德国大型公司董事会的，并没有工人代表，而是工会官员。但是，这并不会改变下述事实：目前，德国大型公司的董事会已经成为对立各方的一个战场。

另外一种虽有不同，但方向一致的发展趋势正在瑞典出现，即由政府指定一些人加盟大型银行的董事会。迄今为止，指定的人一般都是有品德而为人正直的人。但是，由政府指定人员参加各个公司的董事会的事例开了头，这种指定就不可能长期地不介入政治因素了。而一旦发生这种情况，董事会就再也不能作为一个控制机构，以及高级管理阶层的知心人、顾问和指导者而有效地进行工作了，它将成为一个控制者和敌对者（瑞典自1972年以来，也要求选拔员工代表参加大型公司和银行的董事会）。

拟议中的“欧洲”公司的法规，结合了德国和瑞典的方法，要求由政府和员工代表控制董事会。

在美国，近年来有着极为巨大的压力要求董事会具有“广泛的代表性”，即指定各种不同群体（黑人、妇女和穷人等）的代表作为董事会成员。这些被指定的人，无论他们个人多么杰出，也不能作为董事会成员而发挥应有的作用。他们的作用是代表这个或那个企业以外的群体、这种或那种特殊的利益，他们的作用就是对高层管理提出要求并推进某些特殊计划、特殊需要和特殊政策。他们不可能关心企业，或对企业负责，也不能期望他们对董事会会议上听到的事情保密。事实上，他们所信赖的不是企业，而是他们所代表的外界群体。

这些发展表明：社会不会允许高层管理者在没有适当而有效的董事会的情况下行使其权力，更不会允许大型企业的高层管理者这样做。从原来所设想的董事会至今，已经超过 100 年了，但董事会的确已经不能再发挥有效的作用了。这就向高层管理提出了一项十分迫切的任务，即要仔细考虑一下“企业及其高层管理到底需要怎样的一种董事会”。传统的董事会的衰落，造成了一个真空，这个真空不能不予以填补。

董事会的三项职能

一家公司，特别是一家大公司，实际上需要一个发挥作用的董事会完成以下三项不同的任务。

1. 首先，企业需要有一个控制机构，需要一批有经验的、正直而有道德的人，需要工作能力和工作意愿都经得住考验的人，由他们向高层管理提供咨询、提供建议并一起商讨问题。它需要一些不属于高层管理阶层，却能够提供帮助的人，需要一些在危机时期能够运用其知识和决策来采取行动的人。

对于社会而言，大型公司实在太重要了，以至于不得不在公司的结构中设立一个“控制机构”。必须有人来确保高层管理仔细考虑公司的业务是什么以及应该是什么，必须有人来确保已经规定了目标和制定了战略，必须有人以批判的眼光来考察公司的规划、投资政策和有计划的费用预算，也必须有人来检查人员决策和组织问题，必须有一种“最高法院”。同时，还必须有人来关注组织精神，必须确保它成功地发挥了人的长处并使其短处互相补充，确保它能够培训未来的管理人员，确保它对管理人员的报酬、所运用的管理工具和管理方法能够使组织得到强化，并有助于实现组织目标。

如果没有这样的一个检查机构，高层管理就无法控制自己，就没有真正的合法性。但是，管理当局也需要有申诉机构。在公司中，每个人都是对高层管理当局有所求的。企业以外的人，对公司，对其业务和人员往往又所知甚少。

有申诉机构这一需要，对小型公司的高层管理者而言更为必要。否则，高层管理就会把自己孤立起来。小型公司的高层管理当局不易于经常接近外部的顾问，如有经验的律师和咨询人员，因此必须有一些有经验的、了解企

业但又不属于高层管理当局的人来帮助他们。所以，小型公司的高层管理当局需要有一个真正的董事会——但与大型公司比较而言，小型公司往往一般更缺少能够发挥作用的董事会。

2. 其次，企业需要一个有效而能够发挥作用的董事会来撤换未能取得杰出绩效的高层管理。

一个能够撤换无能的或未能取得杰出绩效的高层管理的董事会，当然拥有真正的权力。但只有软弱的高层管理团队，才会害怕这种董事会。而且，没有一个社会能够允忍大型企业高层管理当局的无能。如果高层管理当局不建立一个能够撤换软弱无能的主要经理人员的董事会，政府就会接管这项职务。

在这方面，还存在着另外一种办法：由“恶意收购者”来“接管”。长期以来，管理专家和经济学家就在讲“公众持股的大型公司的高层管理当局已经不能为股东所控制”。一旦建立起来以后，只有“冠状动脉血栓症”或“破产”才能够解除高层管理当局。这种说法现在已经不符合事实了。[⊖]有很多高层管理似乎是无所不能、牢不可破和控制全局的，但却被恶意收购者及其“收购要约”组织起来的“股东叛变”所推翻。这些恶意收购者的目标，不是那些发生麻烦的公司，而主要是那些没有充分发挥潜力、高层管理没有恰当发挥作用的公司。

如果高层管理没有在公司结构中组建能够撤换没有成就的高层管理的有效机构，那么恶意收购者及其收购要约就将成为一个经常存在的威胁。“人无远虑，必有近忧。”

高层经理人员就是由于取得了绩效而支付给报酬的。他们所得的报酬很高，因为其中包含了“风险补偿”。在任何一家大型公司里，特别是当公司的股权极为分散而没有人拥有控制性权益时，董事会的职责就是经常而深入地检查高层管理的绩效，撤换不符合最高标准的高层经理人员。这就要求董事会既要熟悉公司的事务，又必须是强有力的。

3. 最后，企业需要有一个“公众和社区关系”机构。企业需要能够容易而直接地接触各种“公众”和“利益相关者”，必须听取他们的意见并能

⊖ 有关“接管浪潮”的分析及其意义，请参见作者的著作《人、思想和策略》（*Men, Ideas and Politics*）［英文名为《新市场》（*The New Markets*）］一书中的论文《新市场和新企业家》。

够同他们对话。对于大型公司而言，这种需要当然是十分明显的。对于中小型公司来讲，这种需要甚至更为迫切。在一个中小型的社区中，它们往往是主要的雇主。

核心问题在于现代企业有着多种利益相关者。股东是其中的一类，但已经不再是唯一的利益相关者了，而传统的法学理论却认为它是唯一的。这些股东已经不再是“所有者”了，而是“投资者”。显然，员工也是其中的一类利益相关者，但他们并不像德国的工会或拉丁美洲各国的“工业社区法”所断言的那样，并不是唯一的利益相关者。此外，还包括公司在其中设厂的社区以及消费者、供应商和销售者。他们全都有必要了解一个大型企业的经营活动进展得如何、存在哪些问题、公司的政策和计划是什么。与此相应，企业也有必要让他们了解这些信息，高层管理有必要让他们认识，并受到他们的尊重和欢迎。也许更为必要的是：高级管理阶层要了解这些利益相关者的需求、理解、误解、看法和问题。

大型公司在公共关系上花费了许多金钱，但有证据表明：它们未能使公众很好地了解自己。更糟糕的是，它们未能了解自己的公众。公司的公共关系部门未能起到高层管理代言人的作用。这就更有必要建立一个真正的公众和社区关系机构，其目标在于理解公众，而不在于使公众“喜爱”公司及其高层管理当局。相应地，这就要求高层管理当局能够与自己尊重的那些公众和利益相关者接触并在一起工作。同时，这些人也尊重高层管理当局，并了解它准备做些什么。这就意味着要在企业结构中建立一个“公众和社区关系董事会”，并作为高层管理当局的一个不可分割的机构而发挥作用。

德国的工会工人或美国的消费者利益拥护者，在敦促董事会代表其利益。他们这么做，是有一定道理的。错误之处仅在于他们把自己看成是唯一的利益相关者，但其实他们只是许多利益相关者中的一类而已。

发挥统治作用的董事会，还必须是只代表企业的长期基本利益的董事会，必须能够发挥其检查职能并对高层管理的绩效进行监督。

但是，企业也需要有一个事实上能够提供信息、建议、咨询和联系的机构，即公众和社区关系董事会。如果企业及其高层管理当局不设立这样一种董事会，就会被强加给一个不恰当的有害机构，一个敌对的、控制性的和限制性的机构，如德国董事会中的工人代表、瑞典董事会中的政府代表、美国董事会中的少数群体代表。这将会使董事会进一步受到损害。不过，相对而

言，这种损害还只是一件次要的事，更重要的是：它还会损害公司及其高层管理的权威，损害它们的形象并降低它们取得杰出绩效的能力。

需要什么

显然，需要两种不同的机构。一个是执行董事会，它向高层管理提供可以交谈的人，是企业的一种检查机构、道德支柱、咨询者和顾问——但它也了解情况，并在发生“权力危机”，即公司的高层管理发生危机或需要为目前的高层管理寻找接班人时，充当可以接管事务的“备用机构”。

另外一个机构是公众和社区关系董事会。它使一家公司，特别是大型公司能够接触到各种公众。

没有什么理由来说明为什么这两种董事会在法律上不能够合二为一。但是，它们实际上又必须分别地发挥作用。高层管理需要同公众和社区关系董事会讨论的问题是：各种公众的需要，需要知道和了解的事情。高层管理需要同执行董事会讨论的问题是：高层管理自己需要讨论的事，自己需要仔细考虑、需要决定和需要了解的事。满足这两种委员会的需要的一种办法是：使执行董事会充当大型董事会的一个特别委员会——执行委员会——而处理事情。

现在，已经存在一些有效的董事会，但是，没有一个董事会能够恰当地执行董事会的所有上述三种职能。不过，尽管如此，它们仍表明了有效的董事会的重要性以及它可能做出的贡献。

在这方面，其中的一个例子就是瑞典的斯德哥尔摩私人银行（缩写为SEB）所属的沃伦伯格公司，在该公司中，有一个小型的但非常有效的董事会。在第二次世界大战以后的时期里，领导着恩斯基达银行的马库斯·沃伦伯格（Marcus Wallenberg）坚持要明确界定“该银行在其中起着领导作用的各家公司的高层管理的地位和职能”。这就使他能够建立起一个强有力的董事会。在每一家公司的事务中，这种董事会都做出了重大的贡献。瑞典经济的巨大发展，特别是沃伦伯格公司在第二次世界大战以后时期的大发展，在不小的程度上都要归功于沃伦伯格坚持在清晰界定高层管理职务的基础上建立有效的董事会。

另外一个是默克公司（Merck & Company）的例子。在第二次世界大战

以前，该公司还是一家小型的、名不见经传的药厂，后来却发展成为美国制药工业中的领先企业。这在很大程度上是由于一位董事会成员——万尼瓦尔·布什（Vannevar Bush）。布什原来是美国麻省理工学院的一位杰出科学家，在第二次世界大战期间主管美国的科学工作，后来加盟默克公司的董事会，担任兼职董事长，分工负责仔细考虑公司的高层管理应该是什么以及应该做什么。他得出的结论之一是：需要有一个有效的董事会，既能够检查和指导高层管理的工作，又能使之接触科学界这样的主要公众。结果，这又促使默克公司制定长期的战略，使该公司在一个竞争极为激烈的行业中从一个无名小卒发展成为在世界上占领先地位的企业。

一个有效的董事会所要做的事情，首先就是仔细考虑高层管理的职能以及董事会的职能和工作。董事会必须有自己的目标和工作计划。如果董事会没有具体的职能和明确的目标，它就不能取得杰出绩效。

谁能加盟董事会

这就要求仔细考虑一下谁能加盟董事会。目前，加盟董事会的某些人——如与公司有业务关系的银行家和保险业者——可以加盟公众和社区关系董事会。金融界是企业的一个担保人，管理当局有必要接触它，被它所了解并对它有所了解。但是，目前加盟董事会的人，只有很少的人能够加盟公众和社区关系董事会或检查与申诉董事会。

例如，公司中已经退休的原高级管理人员，就不应加盟董事会。有人可能会指出：把公司以前的一些高级管理人员排除在董事会之外，会使公司无法利用其大量的知识和智慧。但是，使公司能够利用退休老员工的知识和智慧的正确途径，应该像日本人的做法那样，让他来担任“顾问”。类似地，把商品或劳务销售给公司的人，如供应商、律师或咨询人员，也不应加盟董事会。

那么，谁应该加盟董事会呢？到目前为止，我们只能讲一下谁能加盟检查和申诉董事会。

第一个必要条件，是能力。董事会的成员必须在工商企业、政府机构或其他机构中证明具有担任高级主管人员的能力。未来的董事，最好是五十几岁并愿意离开作业岗位而成为顾问、指导者和从事道德工作的人。

其次，董事会成员必须有时间从事这项工作。事实上，如果一个人参加的董事会超过了一个很小的数目，可能至多是四五个，往往就不能真正地做好这项工作了。

在一个世纪以前，乔治·西门子就已经知道这一点了。他对自己进行限制，只参加少数董事会，而且当他认为自己原来参加某个董事会的使命已经完成以后，就会立即退出该董事会。但他的继任者却忘记了这一点——最近，有一位德意志银行总经理竟参加了一百多个董事会。无论一个人多么有才华，并设立了一个好秘书处，如果参加的董事会超过了四五个，那也是无法做好他的本职工作的。

这就意味着有效的董事必须是一个“专职的董事”。事实上，董事会成员应该被承认是全职从事一项职业的第一流人员。而且，也应该按照这一标准来付给报酬，即付给酬金而不是付给股票购买权或分红。

最后，董事会成员应该独立于管理当局。这可能意味着一个被选做董事的人只能担任一定的年限，而且不可以连选连任。如果一个人知道自己在担任董事五年之后，无论他在任期内同管理当局相处得多么好也不能再次当选，他可能就会感到无须讨好管理当局了。同时，董事会成员的任职期限应该有明确的规定，在此期限内则应该有相当程度的保障。

如何建立公众和社区关系董事会，我们还不清楚，但这也是一个急需解决的问题。从政治上看，正如德国、瑞典、美国和“欧洲董事会”的事态发展所表明的，其急迫性甚至更大。可以肯定：管理当局的传统态度，即反对任何把公众和社区关系职能列入董事会的发展趋势，已经行不通了。

相关的选择，已经不再是我们目前所看到的不起作用的董事会和有效的董事会之间的选择了，而是在一个强加给企业、对企业持敌对态度且不适合企业的董事会，同一个成为企业的有效机构并适合企业需要的董事会之间进行选择，或者是自己自设一个有效的董事会，或者是外部强加给企业一个董事会。

战略和结构

对于工厂中的工头和工人、办公室中的电脑操作员和秘书、工程实验室中的冶金学家、银行或保险公司中的现场销售员和分支机构经理而言，他们的职务、任务和职责很少受到企业的规模、复杂性、成长或多角化的影响。虽然创新对一个组织中的绝大多数人都会产生影响，但也只有在创新已经成为事实之后才会产生影响。不过，企业高层管理的结构、行为、任务和战略却深受企业在规模和复杂性等方面的变化，以及多角化、成长和创新的影响。另一方面，高层管理，而且只有高层管理，才能做出导致企业成长、多角化或创新的战略决策。几乎还没有人注意到同公司的基本结构有关的管理战略，但是，这种管理战略却比人们集中讨论的财务战略、产品开发战略或市场营销战略更为重要。企业的规模、多角化、复杂性、成长和创新，首先对高层管理提出了管理上的挑战，提供了机会，不过也对其提出了管理要求。

论适当的规模㊀

面积和体积的定理——规模和复杂性——为什么规模的变化是量的飞跃——规模和战略——处理规模和复杂性问题是高层管理的任务

任何物体的面积，与其直径的平方成正比地增加，而其体积则与其直径的立方成正比地增加。随着物体的直径从 2 增加到 3 到 4，其体积从 8 增加到 27，再增加到 64，而其表面面积则只是从 4 增加到 9，再增加到 16。

这一几何学上的基本定理，对管理有着极端的重要性。它意味着，企业的规模、结构和战略是密切相关的。不同的规模要求不同的结构、不同的政策、不同的战略和不同的行为。不同的企业各有其适当的规模和不适当的规模。这意味着一个组织的规模也要有一定的限度，超过了这个限度，其生产率就会下降，并最终导致无法进行有效管理。同时，这也意味着规模的变化具有不连续性，而且在达到一定程度的成长以后必然会出现“跳跃式的演化”——真正的转变。

上述有关面积和体积的定理在生物有机体上的意义，是由一位英国生物学家提出来的。㊁汤普森（Thompson）证明了昆虫在成长到超过一定规模——而且是较小的规模以后，其硬壳就不能再支撑其体重了，而必须有一

㊀ 霍尔丹（Haldane）在 1928 年的短文中，使用了同样的题目，探讨的是有关生物有机体的问题，他的这篇短文目前仍是有关规模、职能和结构之间关系的最敏锐的探讨。
㊁ 达西·汤普森，《论生产与形式》（*On Growth and Form*, Cambridge, 1917）。

副骨骼。同时，汤普森还证明了动物的大小有一定的限度。如果大象长得太大了，要使象腿粗得足以支撑象的体重，象腿就会重得抬不起来。

社会机体可能过于复杂了，以至于无法制定出有关其规模大小的简单数学公式。[㊀]但是，在社会机体中，“体积”的增加也是比“面积”的增加要快得多。因此，“重量”的增加比支持结构的增长要快得多。结果，规模的变化不仅是一种量变，而且也是一种质变。结果出现了“合适的”和“不合适的”规模，即有的规模所要求的结构与绩效和职能相适应，而有的规模所要求的结构则不合适或不恰当，并成为一种障碍。而且，规模是有一定限度的。有的组织规模就是因为太大了，以至于无法正常运转。有关这一点，加兰特（Gallant）和普罗思罗（Prothero）试图用巨型大学来描述。

面积和体积的定理表明了规模和复杂性之间的必然关系。机体成长得越大，则其体积中的大部分距离外界环境则越远，因而它就更加需要专门而复杂的器官来供应生命的必要物质。复杂性也有一定的限度，如果超过了一定的限度，无论是怎么设计的，复杂性都不能为结构所支持。

例如，人的身体同大脑的大小的关系，已经达到了进化的极限。如果大脑的体积更大或更加复杂，维持所需的氧气就要求更高的血压，以至于使人无法生存下去。

在企业这样的社会组织里，规模的扩大很快就会使复杂程度的增加和对越来越专业化的器官的要求不成比例。很快，就不得不发展出各种器官来照顾“内部”，即那些为日益增大的体积提供信息和进行指挥的器官，从日益遥远的外部把内部活动结果“反馈”给企业的各种器官。任何一种物体或社会组织，体积越大则维持其“内部”——使自己的机构生存和正常运转所需的能量也就越大。这也是迅速从量变转化为质变。

反之亦然，一个组织越是复杂，就越需要在更大规模的结构原则基础上进行组织。复杂程度决定于规模的大小，而规模大小又决定于复杂程度。在面积和体积的定理中，包含着这样的意思：从一种规模转化到另一种规模的变化，或从一种复杂程度转化到另外一种复杂程度的变化，不是连续性的，

㊀ 首先试图制定社会机构的“规模定律”的，是加兰特（J. A. Gallant）和普罗思罗（J. W. Prothero）的一篇论文：《在大学中观察重量：生产的后果》（载于《科学》杂志，175卷，第4020期，1972年，1月28日）。作者得出了这样的结论：如果一所大学的注册学生超过了15 000～20 000人，就大得难于对学生进行教育及对学校进行管理了。

而是一种“临界”现象，存在着一个必须发生转变的临界点。

高等动物的骨骼并不是从昆虫的硬壳进化而来的。我们的老祖先——原始人，在他能够迈出下一个进化步伐以前，即在能够直立、制造工具和使用火之前，必须先把他们的脑子发展到比自己的需要大得多的程度。

在规模或复杂性超过了一定的限度以后，就要求发生一次“量的飞跃”，一种质的转变而不仅是量的增加。

亨利·福特认为：尽管公司规模已经相当庞大，他仍能不使用管理阶层和管理人员而由自己来经营。当时，他未能看到的，也正是这一点。这是因为：管理是一种“跳跃式演化”，它并不是从单一的所有者演化而来的，正好像骨骼不是从昆虫的硬壳进化而来的一样。

当人们谈到“授权”时，即他们认为管理人员所担任的职务是高层管理或董事会职务的一部分时，他们所不明白的，也正是这一点。授权始终意味着授权者可以把“授出去的任务”拿回来，但高等动物的细胞却并不能把大脑的机能拿回来。大脑的职能不是被授予的，而是它的一种自主机能。

类似地，每一种管理职务，如果正确地加以设计的话，也不应该是被授予的，而是一种有其自己权力的职能，是一种跳跃式演化的结果，而不是已做事情的延伸。

规模和战略

规模本身对战略有着重大的影响，而战略又对规模有着重大的影响。小型企业能够做一些大型企业所不能做的事情。它的单纯性和小规模，应该使它能够迅速地做出反应，灵活地集中使用资源。但是，大型企业也能够做一些小型企业所不能做的事情。它能够把资源投入到超过小型企业所能支持的限度的长期项目（如长期研究规划）中去。因此，“与不同规模相适合的战略是什么”这一问题，对于高层管理而言具有极端的重要性。

但是，另一方面，不同的战略又要求有不同的规模。一个试图在某一大规模市场（更不用讲在世界市场上了）中发挥领导作用的企业，必须是一家大型企业。如果企业的目标是在一个大规模市场中占据一个特殊而有限的

领域，那么它还是保持较小的规模为好。

有关这种企业的一个例子，是劳斯莱斯公司。它在世界上最大的汽车市场中占据了一个较小但盈利却很高的领域。在这个领域中，实际上是没有对手能够与它竞争的，但它也至多只能发展到有限的规模。[㊀]

有些大型企业事实上是一些中小型企业的联邦，其中，每个企业都有自己的战略和市场。这种情况使规模和战略之间的关系进一步复杂化了。事实上，这种企业需要仔细思考两种战略：一种是适用于其中各个中小型企业的若干个“中小型企业战略”，一种是适用于整个企业的“大型企业战略”。于是，复杂性就成为一个主要的因素了。

企业的规模和复杂性对各个员工（不论是一般员工还是管理人员）的影响并不大。操作机器的工人、电脑操作员、记账员、热处理专家或工厂厂长，不管公司是小型规模还是大型规模，是简单还是复杂，都在从事同样的工作。最早受到企业规模和复杂性影响的，是中层管理人员，特别是高级专业人员。但是，他们很少对企业规模或复杂性的决策产生什么影响，而且实际上也不承担什么责任。

企业的规模和复杂性首先是高层管理的问题，而且要求高层管理做出决策。

公共服务机构也要受到规模和复杂性规律的支配，这是因为：它们也有一个规模适当或不适当的问题（正如前面在讲到大学时所指出的）。这项规律也适用于企业中的“参谋服务部门”。“道德工作”部门就应该保持很小的规模，最好只有一个人。这一点，在本书第 42 章中已经讨论过了。在职能领域（如销售或人事管理）中从事教育和创新的人员，规模也最好小一点。否则，其内部的复杂性将迫使最能干的人成为“行政管理者”，而不能成为一个教师或者创新者。在一家企业的某一个参谋服务部门中，也应该使其规模和结构适合于所要采用的战略，并为工作的目标服务。尤其重要的是，应该对一个参谋服务部门的规模和复杂性加以控制，否则，战略和目标就会受到损害。

㊀ 当然，这只是指劳斯莱斯公司的汽车事业部，而劳斯莱斯公司的飞机事业部则不是这样的。后者使该公司于 1971 年遭受破产。这一事例也表明了规模同战略之间的相互关系。这是因为：劳斯莱斯公司试图在世界喷气引擎领域中占据领先地位，但苦于规模太小、资金不足。在飞机引擎市场中，劳斯莱斯公司的“规模不适当。”

高层管理当局首先必须知道的，是它的公司处于怎样的规模。其次，高层管理当局还必须知道企业应该处于怎样的规模。换句话说，高层管理当局必须知道企业的规模是否合适，必须知道企业的结构是否与规模和复杂性相适应，必须知道在不同规模和复杂性的公司中高层管理自己的职责是什么。

同时，高层管理当局也必须把公司的规模与复杂性同公司战略联系起来，并可能必须得出这样的结论：公司以目前的状况是无法实现其战略的。或者，它甚至可能必须得出如下结论：以公司目前的状况，是无法生存下去的，因为它的规模不恰当而又无法进行补救。高层管理当局还必须知道：由于这些发现应该采取哪些措施，公司又有哪些可以采用的其他战略和行为。同生物有机体不同，像企业这样的社会组织的规模，并不是完全由它所不能控制的各种力量来决定的。

对于某一行业或某一市场中的一家企业而言，存在着规模方面的最低限度。如果低于这个限度，它就无法生存。同时，也存在着规模方面的最高限度。如果超过这个限度，无论它管理得多么好，从长期来看，也无法得到很好的发展。但是，在这两个限度之间——其间的幅度是很大的——必须把规模和复杂性视为企业的目标，如同其他所有目标一样，这并不是想要达到就可以达到的，更不是已经达到的。从这个意义上讲，它们并不是在管理当局的“控制之下”。像其他的所有企业目标一样，要达到恰当的规模，需要进行艰苦的思考，从事认真而持续的工作。

具体来讲，可以从以下五个主要领域入手来加以考虑：

1. 对规模大小的管理——即规模本身对管理提出的要求。“多大的规模就太大了？”“什么是‘恰当的’规模和‘不恰当的’规模？”“企业超过了多大规模就会走下坡路？”“企业规模对其战略有些什么启示？”

2. 第二个主要领域是对复杂性和多样化的管理。“到了什么程度就算是复杂了？”“到了什么程度就太复杂了？”“复杂性提出了一些什么要求？”

在复杂性方面值得讨论的一个问题，是关于家族所有企业的限度问题。“它能够长期存在下去吗？”“它能够发展得超过最低规模的限度吗？”“它在存在时间和规模上的限度是什么？”

3. 在复杂性方面，还有一种特殊情况很重要，必须专门用一章来讨论，那就是最复杂的一种企业组织——多国公司。多国公司除了规模、市场、产品和技术的复杂性以外，还有多种文化的复杂性和多种政治与政府关系以及

限制条件的复杂性等。

4. 下一个主要领域是对变革和成长的管理。“变革和成长达到怎样的程度，管理当局就必须改变自身的性质、结构和行为?”“管理当局应该如何进行准备，以便既能够应付未来的变革和成长，又不至于使公司负担目前并不需要、无法承担的职能和复杂性呢?”

5. 对创新的管理本身就是一个主题。

与达尔文共同发现进化原则的阿尔弗雷德·拉塞尔·华莱士（Alfred Russel Wallace）说过一句很有洞察力的话：“人是唯一能够有目的地发生进化的动物，他会制造工具。”这就意味着人及其社会组织能够创新。可以说，他们能够创造不同的动物。事实上，在一个变动的环境中，他们的生存就依赖于他们的创新能力。一个创新组织应该是怎样的？它应该如何进行组织和管理？

以下各章将分别讨论这些问题。

小型、中型和大型企业的管理

多大的规模算是大型企业？——没有真正合适的衡量标准——企业规模是一种架构——管理结构是衡量企业规模的唯一标准——三种类型：小型企业、中型企业和大型企业——小型企业的管理——必须找到一个特殊的市场利基——组织高层管理的各项任务——使第一把手有效地工作——小型企业中的控制和信息——中型企业——三种类型——它们的特殊要求——成为臃肿无力的危险——自我约束的必要性——大型企业——一种非人格化的企业——结构的必要性——对清晰性的需要——对“混乱”进行组织——“个人联系”的作用——任务小组团队的作用——近亲繁殖的危险——仅从内部提拔人员的危险——规模问题是对高层管理的一种挑战

多大的规模算是大型企业

似乎再也没有比知道多大的规模算是大型企业这一问题更简单的了。每一个人都知道：街头小杂货铺是“小型企业”，而通用电气公司或德意志银行是“大型企业”。但是，事情绝不能做这样简单的解释。

1966 年，美国政府的小型企业管理局裁定美国汽车公司是小型企业，并有权以特殊的和很优惠的条件进行借款。当时，美国汽车公司的规模在美国所有制造公司中占据第 63 位，并且是世界上最大的 100 家制造公司之一，其销售额达到 10 亿美元，并拥有约 3 万员工。但是，政府的裁定并不是完全没有道理的。美国汽车公司在美国的汽车工业中的确只能算是一个“侏儒”，其销售额不超过该行业中最大的企业——通用汽车公司销售额的1/20。在美国汽车业中，规模排在紧前面的克莱斯勒汽车公司的销售额，是美国汽车公司的 7 倍那么大。美国汽车公司在美国汽车市场中所占的份额不超过 3% 或 4%，的确小到难以维持的程度了。

在当时和现在，美国汽车公司当然都不能算是一家小型企业，这是完全

不同的另外一种问题——一个规模不恰当的大型企业。但是，这个例子却表明：企业的规模不仅是一个量的问题，而且在许多情况下，一家企业到底属于什么规模的确是极不明确的。

传统上常用员工人数的多少来衡量企业的规模。多年以来，美国商务部在其工业分析中把员工人数少于某一数量的企业称为小型企业——原来约为300~500人。员工人数的确是重要的。例如，当员工人数超过1 000人时，就必须有系统的人事管理工作了。在员工人数超过1 000人的企业中，要求有一些小型企业通常所没有的政策和程序。不过，有些企业的员工人数虽然不多，但如果不把它们算做大型企业，至少也要算做中型企业。还有一些企业，其基本管理要求很低，但员工人数却超过了1 000人。

一家拥有三四百位专业咨询人员和十几个办事处的管理咨询公司，从员工人数来讲是一家小型企业，但从其管理要求来讲，却的确是一家规模很大的大型企业。一家像普华公司（Price Waterhouse）这样的世界性会计公司，拥有四五千名专业员工，并在三十来个国家中展开经营活动，或者是在20世纪60年代里发展得极为迅速的多国广告公司中的一家子公司，的确应该算是一家大型企业了。但是，如果没有超出可以管理的界限，那么即使从员工人数来看，也只能算是一家中型企业。

但是也有这样的例子。一家总部设在欧洲某小国的多国制造公司，制造并销售在重型装备和机械工业中使用的高精密设备。整个公司的员工只有1 800人，在约10个国家中工作，但没有一个办事处或工厂的员工超过三四百人。从事制造工作的员工人数很少，在5个工厂中一共才有400人，其余的都是设计工程师、服务工程师和冶金专家等。这家公司启用的人数虽少，却是相当大的一家公司，并且必须按照大型公司来经营，其复杂性远远超过了它的规模。

相反，有些雇佣员工很多的企业，实质上却是小型企业，或至多只能算是中型企业。

其中的一个例子是美国一家高度专业化的公司，它在美国某主要地区的保险业中占据领先地位，雇佣的人数有四五千人，分布在14个分区，其中绝大多数是保险销售员和理赔员。但从其基本性质来看，它仍然是一家中型企业。它的管理不超过两个层次：公司总部的管理层次和每一地区的总经理。显然，从“触觉”上看，该公司仍是一家“小型公司”。

劳斯莱斯公司在汽车业中也是一家小型企业。它每年只生产几千辆汽车，有少数分销商在全世界销售产品，而且管理结构极为简单。

除了雇佣人数以外，似乎没有其他更好的衡量企业规模的尺度。例如，虽然销售额为人广泛应用，但却很容易使人“误入歧途”。一家销售额达到3 000万美元的化学公司，可能是规模相当庞大的公司了；而有同样销售额的一家冶金公司，却小得几乎难以生存下去。

在化学公司中，销售额的绝大部分一般都是“附加价值”。但是，冶金公司却是一家装配性企业，而不是制造性企业，其销售额中的2/3或更多一些实际上可能只代表它从其他公司那里买来的零部件和供应品。

有的企业从销售额来看可能很高，但其实只是小型企业，或至多是中型企业。

从其20世纪50年代的销售额来看，美国家用产品公司（American Home Products Company）已经可以算是一家很大规模的公司了，每年约销售5亿美元的产品。但公司的高层管理者只有四个人，实际上没有其他参谋人员。这四个人分别是：董事长、总经理、财务副总经理和人事副总经理。该公司有6～8个事业部，每个事业部在其各自的领域中都是规模相当大的企业，但其基本业务却全都相同：制造、推销、通过零售商店销售各种品牌的商品。事实上，可以把它当做一家简单的小型企业来进行经营，而且实际上按照这种方式经营得很成功。

另外一个类似的例子也是20世纪50年代的，是美国密尔沃基的A. O.史密斯公司的汽车事业部。在向美国汽车工业供应客车车架方面，该事业部占领先地位。该事业部是公司的一个主要事业部，其销售额约为2亿美元，员工人数约为2万人。但从“感觉”、战略和结构来说，它只是一家中等规模的企业。在成本控制、制造、对顾客发货和分散于全国许多工厂的日程安排等方面，它必须达到卓越的水平。但它只有一种产品、一种技术、一个市场，而且顾客人数也不多，因此只需要有一个总经理和一些职能部门经理或专家，而无须复杂的控制手段、中央参谋部门或其他大型企业的附属物。

即使是在同一行业中展开经营活动的各家企业，销售额也并非总能够可靠地表明规模的大小。例如，在美国有这样一家大型橡胶公司，其产品的绝大部分是通过完全归自己所有的零售商店来销售的。因此，销售额是以产品，特别是汽车轮胎的零售价格来计算的。可是，美国的另外一家大型橡胶

公司实际上并不向公众直接销售其产品，它或者把轮胎作为新车的零部件卖给汽车公司，或者使用“私人品牌”把轮胎卖给大型石油公司，再通过石油公司的加油站进行销售。因此，该公司的销售额是以制造商的价值来表示的，在橡胶工业中，这种销售价格要比最终消费者所支付的价格少一半左右。这样，从销售额的角度来看，第二家公司要比第一家公司少得多，但按照实际的产量和投资回报率来看，第二家公司却比第一家公司要多得多。

即使是“附加价值”也不是一个恰当的衡量尺度，因为它只适用于制造公司。对于零售企业、银行和人寿保险公司以及不是从事制造业务的任何其他企业来说，“附加价值”是一个没有意义的概念。

总之，企业规模是一个整体概念，而不是指企业的某一个方面。为了判定一家企业是大型企业还是小型企业，必须考察多方面的因素：雇佣人数、销售额、附加价值（在适用的情况下）、产品种类的复杂性和多样性、介入市场的数量和技术的复杂性等。同时，还要考察企业所属行业的结构、所占市场的份额和许多其他因素。在这些因素中，任何一项都不能单独地起决定性作用。

真正能够表明企业规模的整体概念的，是管理和管理结构。小型企业至多只要求一个人专门从事高层管理工作，这个人一般不从事其他的任何职能工作。

但是，这只表明小型企业应该是这样的，而并不是说它的实际情况就是这样的。由一个人承担全部高层管理工作的企业，不一定就是小型企业，而可能是一个组织不恰当的大型企业，例如亨利·福特的汽车公司就是这样。另一方面，有一个庞大的高层管理团队的企业却可能是一家小型企业，只是它的高层管理职务组织得不恰当而已。实际上，这方面的例子是很多的。

能够相当可靠地表明一家企业是小型企业、中型企业还是大型企业的标志，只有一个。在真正的小型企业中，处于顶层的那个人用不着参考相关记录或询问同事就能够知道组织中担任关键职责的那几个人。他知道这些人的背景、以前担任的工作和绩效表现，他也知道这些人能够做什么以及他们的能力限度——至少他认为自己是知道的。同时，他一般还知道他们的下一项工作可能是什么。当然，这种情况意味着担任关键职责的人肯定是很少的。不论他们的头衔或职称是什么，他们一般不会超过 12 ~ 15 人，这是一个人真正能够了解和熟悉的最多人数。

在某种意义上讲，中型企业是最重要的一种企业。在中型企业里，第一把手已经不再能够单靠自己就认识和了解企业中所有真正重要的人物了，他必须征询一下与自己最亲密的两三个同事，并以集体的名义而不是以个人的名义来回答有关这方面的问题。在中型企业里，对企业的绩效和成果有重要意义的关键人物可能有四五十人之多。

在一家企业里，如果处于顶层的少数几个人不征询其他人的意见或参考相关记录，就难于了解企业中有哪些关键人物、他们在哪里、从哪里来、在做什么和可能到哪里去（可能做什么），那么这个企业就是一家大型企业。

正是参照这种标准来进行衡量，才表明只有三四百个专业人员的管理咨询公司是一家大型企业。也正是以这种标准来衡量，才表明在20世纪50年代拥有5亿美元销售额的美国家用产品公司只是一家中型企业。也是以这种标准来衡量，才表明前面所提到的精密设备公司，虽然雇佣的人数很少，却近乎是一家大型公司，而且应该按照一家大型公司来进行管理。

这种衡量标准并不是无懈可击或完全精确的，但它却把重点放在有关企业规模的唯一真正的特点上，即企业规模所要求的管理结构。

小型企业的管理

100年以来，有名的权威人物一直在谈论着小型企业正在为“巨型企业”所吞噬，最终将会完全消失。但100年来也一再地表明：这种讲法实际上是无稽之谈。目前，小型企业的情况同100年前一样好。数字明显地表明：尽管可怕的预言处于垄断地位，尽管存在着“经济权力过度集中”的恐惧，但无论从重要性还是从数量上来看，自1900年以来，小型企业和大型企业的相对关系就没有发生很大的变化。

小型企业和大型企业并不是互相排斥的，而是互相补充的。大型企业依赖于中小型企业，而中小型企业也依赖于大型企业。例如，典型的情况是：存在着通用汽车公司、大众汽车公司或丰田汽车公司这样的大型制造公司，而它又依赖于许多中小规模的供应商、承包者和经销商。西尔斯公司、玛莎公司和日本的百货连锁公司这样的大型零售企业也依赖于许多小型制造商，而后者又依赖于大型零售企业来获得市场。在现代经济中，没有一种完全由大型企业组成的经济链条，也没有一种完全由小型企业组成的经济链条。各

种不同规模的企业是互相依存的，小型企业常常依赖于大型企业，而大型企业又要依赖于小型企业。

小型企业需要什么

在不久以前，人们还广泛地认为：小型企业不必过多地注意或根本不用去注意管理，管理只是为“大家伙”准备的。在小型企业中，现在还有人这样说：“管理吗？那是通用电气公司才需要的。我们很小而且又很简单，用不着去注意管理。”但是，这是一种错误的看法。小型企业甚至比大型企业更需要有组织、有系统的管理。它的确无须庞大的中央参谋服务部门，在许多领域中也无须复杂的程序和技术。事实上，它也负担不起庞大的参谋服务部门和复杂的程序。不过，小型企业的确需要有高效的管理。

首先，小型企业需要有战略。一方面，小型企业经受不起处于边缘的状态；但另一方面，它又长期处于这种危险之中。因此，小型企业必须仔细考虑并制定出一种能够突出特色的战略。用生物学上的术语来说，它必须找到一个特殊的生态市场利基，以便在其中具有优势并能够经得起竞争。这种特别的市场利基，可能是在某一特定市场上处于领先地位（无论是从地理上来说，从消费需要上来说，还是从消费者的价值观念上来说）。此外，这种战略也可能是在某一方面具有卓越的表现，如提供某种服务的能力，或是拥有某种特别的技术。

这种生态市场利基的一个例子，是美国的一家小型制药公司。在一个由巨型多国公司占据领导地位的市场中，该公司足以维持自己的生存并有所发展。它把自己的力量集中于眼科医师在治疗病人的过程中所产生的需要，特别是眼科手术的需要，并为自己建立了一种生态市场利基。在这种生态市场利基上，虽然并不是没有竞争的，但它却确立了强大的领先地位。

还有一个例子是只为美国大城市制造出租汽车的契克出租汽车公司（Checker Cab Company）。契克公司每年只生产 4 000 辆汽车，但在出租汽车制造业中却占据领先地位。美国汽车公司的产量是它的 8 倍，却一直处于勉强维持生计的状态。

一家小型企业的战略，也可能是把力量集中于为一个较小但却重要的领域提供卓越的服务。当美国大型连锁超市的服务质量还普遍较差时，位于美

国东海岸和西海岸的少数地区性连锁商店却获得了出色的成果。它们之所以能够获得出色的成果，就是由于它们的经理决定在某一领域中集中力量并提供出色的服务。典型的情况是：一位经理肯定自己在提供各类加工食品方面不能超过大型连锁超市，但是他可以提供真正第一流的肉类和真正有礼貌的服务，而这是大型超市由于规模太大而很难提供的，但这恰恰是超市的顾客最重视的要素。

即使对那些更小型的企业而言，它们也需要，而且能够制定战略。

在美国大城市周围的郊区，一般都有着过多的房地产代理，其中绝大多数都只能勉强维持。但是，在其中的某个地区，由于仔细考虑并制定出一种获得领先地位的战略，一个房地产代理开发出一项虽小但获利颇丰的业务。在1950年左右，当他开始从事这项工作时，他仔细考察了所在的地区并发现该地区的主要“行业”是高等教育。虽然当地的许多居民早出晚归并到附近的大城市去上班，但也有相当数量的人是住在当地的、比较富裕的教师。这些教师在二十多所大专院校中教书。这些院校大都是小型的，但也有几所是相当大的。在美国的所有职业中，年轻大学教师的离职率可能是最高的，这些年轻教师一般在一个地方教几年书以后，就会转到其他地方的学校去教书。这个地区的二十多所院校每年要雇佣五百多个新教师，离职的人数也与此相当。这位年轻的房地产代理决定把力量集中在这个市场上，并为其提供所需要的服务。同时，他还发现：他可以用最低的成本同这个市场直接接触。这是因为：各个院校准备雇佣的新教师名单和学年结束时准备离开的教师名单，可以在几个月之前就拿到手。当然，每个院校也很高兴有一位可靠的人来承担这项困难而麻烦的任务——为新教师寻找住房。结果，这位房地产代理所做的生意，是同等规模的事务所的3倍，而所花的费用却最少。他每年的成交量约为500～1 000所房屋，仍然不算大，但他所获得的利润却几乎是一般郊区房地产代理的4倍。

显然，上述这些例子非同寻常。一般的小型企业并没有什么战略，一般的小型企业也并不是“机会型的”，而是“问题型的”——解决了一个问题，又会出现一个新问题有待解决。因此，一般的小型企业都不是成功的企业。

所以，管理一家小型企业的第一项要求，就是提出和回答这样一个问题：“我们的业务是什么——以及它应该是什么？”

第二项要求是：小型企业要对其高层管理的任务进行组织。根据小型企业的界定，小型企业最多只要求一个人全职从事高层管理工作，而不从事其他工作。事实上，在绝大多数小型企业中，第一把手往往也会承担某些职能性工作，而这常常是应该的。但是，这使小型企业更有必要确定实现目标所必需的关键活动，并确保这些关键活动已经分配给能够负责的人去承担。否则，这些关键活动根本就无法完成。

绝大多数小型企业认为它们知道什么是关键活动，并且认为它们已经注意到这些关键活动。但是，只要简单地分析一下就会发现：它们是在欺骗自己。可能每一个人都在谈论关键活动，但并没有人对它们给予足够的关注。人们对这些关键活动视而不见——结果常常是把它们忽略了。所需要的，通常并不是更多的人员，而是多思考一下，多做些组织工作，建立起一种简单的报告和控制制度，也许只不过是一种核查清单，以便确保这些关键活动的确有人在做。

事实上，这还意味着：即使是小型企业，也需要有一个高层管理团队。在这个团队中，绝大多数成员只是兼职从事高层管理工作，而其主要任务可能是职能工作。但是，正像其他任何企业一样，小型企业也有必要（而且也许比其他绝大多数企业更有必要）确保整个管理群体知道有哪些关键活动、每项关键活动的目标是什么以及由谁负责。

有一家小型的高度专业化企业，专门向郊区住户供应各种维护草坪的用品，如草籽、肥料和杀虫剂等。在这个企业中，每个人似乎都"知道"企业的关键活动显然是制造和销售。但是，当有人第一次问他们什么是关键活动时，每个人的回答却各不相同。例如，研究美国郊区的消费者如何看待草坪及其维护，研究消费者的期望和消费者认为有价值的是什么，对经销商和消费者进行推销，整体销售以便使经销商不必再去"推销"等等。没有人对这些答案感到奇怪——事实上，这些全都是"明显的"关键活动。但是，直到那个时候，实际上并没有人不辞辛劳地记录下这些明显的关键活动，结果是没有人对任一关键活动负责。其实，识别关键活动可能只需要很少的时间。同时，确保已经把每项关键活动列入企业的现有结构之中并由专人具体负责，也并不需要更多的时间。自此以后，该公司取得了迅速的成长和成功。后来，他们把这归功于识别了企业的关键活动并把这些关键活动纳入到管理结构之中。

小型企业的资源，尤其是优秀的人才，是有限的，因此集中使用其资源有极为重要的意义。如果不明确规定关键活动并委派以职责，那就会使资源分散而不是集中。

小型企业特别要注意使第一把手有效地进行工作。即使他能够摆脱职能工作而全职投入高层管理工作，他的负担也会很重，而且肯定会受到来自各个方面的无情压力——来自主要顾客和员工的、来自供应商和银行的。如果他对自己从事的工作不负责任，他就不能正确地分配自己所花费的精力。

首先要问的问题是："第一把手的长处究竟在哪里？"他在哪个方面比企业中其他人干得更好？"在他真正擅长的各种事情中，什么是对企业的成功和存在最关键和最重要的？"正如前面在第50章中所讲过的，在高层管理团队中，每一个成员的分工应该能够反映出其个性。小型企业应该问一下："在关键活动中，有哪些是第一把手应该承担的？"对关键活动的分析，应该是不带感情色彩的、客观的，但工作的分配，特别是对第一把手承担的工作的分配，应该以个人的专长为依据。

在许多小型企业中，特别是成长中的小型企业里，第一把手的同事常常批评他把时间花费在不恰当的地方。如果他们指的是他没有注意企业的关键活动，那么他们的批评是对的。但是，他们指的常常是：第一把手把精力集中在从事自己特别擅长的一些活动，而不去从事那些同样重要的关键活动。如果那位第一把手并不特别擅长处理人的问题，却是一位理财能手，那么解决办法并不是叫这位第一把手自己去处理人事问题，而让财务总监去处理财务问题。应该承认第一把手擅长理财是一大优点，应该让其他更擅长处理人事问题的人来处理这一必须处理的关键工作。

对于一家小型企业而言，它的第一把手在对自己的职责进行组织时，必须确保自己有时间承担起两项其他人无法承担的任务。一方面，他必须有时间为公司挑选关键人员，另一方面，他还必须有时间来处理"对外"事务，即市场、顾客和技术等方面的事务。同时，他还必须时刻提醒自己不要陷在办公桌的文件堆里。

小型企业的一个主要优点，是第一把手能够了解企业中每一个关键人员，了解他们的志向、抱负、思想、行动方式、长处和短处、绩效记录和潜在能力。显然，这就要求他必须有时间，尤其是机动时间，即未做具体安排的时间，而不是用来处理"问题"的时间。

他用于处理对外事务的时间，也是这样。小型企业必须有一个可以在较小但确定的领域中处于领先地位的战略，这就要求同外界发生紧密的联系。假如一家企业像契克出租汽车公司那样，准备在出租汽车销售方面占据领先地位，那就需要有时间同大城市特许权的审批机构多联系，因为公司的市场取决于它们的规定。同时，还要有时间同出租汽车车队的所有者多联系，或许还要有时间同出租汽车公司的司机和旅客多联系。

在绝大多数小型企业中，第一把手会抗议说：他们在办公室以外花费的时间已经太多了，他们一直在旅途中。例如，他们常常不得不亲自处理大笔生意，同银行谈判所需的贷款。他们必须把时间用在处理另外一些对外事务上。他们必须花费一些时间使自己掌握有关市场、新机会和影响其业务变化的信息，必须有时间使自己能够回答这样一个问题："我们的业务应该是什么?"这些工作可能并不要求花费多少小时的时间，却要求做一些与日常作业工作性质不同的有系统、有目的的工作。

最后，小型企业必须有自己的控制和信息系统。由于在人力和财力方面的资源有限，所以它必须确保把资源用于能够创造成果的地方。它增加资源的能力是有限的，因此它必须确保不会超过自己财务能力的限度，它必须能够很准确地事先知道在什么时间和什么地方，会存在着追加资金的需要。小型企业经受不起限期偿还大笔资金的压力，也经受不起突然需要大笔金钱的压力。即使企业处于繁荣状况，一般也要花费相当长的时间才能筹到追加的资金。

此外，小型企业还必须了解环境中的重大变化。可以说，小型企业的成功，依赖于它在一个较小的市场利基中的优先地位。因此，它必须了解这一市场利基中任何变化的可能性。

虽然通常的会计资料是必需的，但是还不够。小型企业必须了解每一个关键人员在什么职位上，了解他是在为"成果"而工作，还是在为"解决问题"而工作。它必须了解稀缺资源的生产率——企业的人员、资本、原料和供应品的生产率。同时，它还必须了解它的业务是如何在顾客中分布的。例如，它的业务是不是依赖于两三个大主顾，其他的则分散在几百个主顾那里？这种情况给企业带来的风险有多大?

应该特别注意的是：小型企业所需要而通常又难于得到的财务和经济信息。当然，目前的小型企业一般都已经掌握了传统的会计数据。但是，很少

有小型企业确切地知道自己的现金流量，而能够预测未来现金流量的就更少了。它们全都知道或应该知道自己的应收账款，但一般并不知道它们的顾客、经销商和代理商是不是把自己的产品积压在仓库里。因此，它们需要拥有关于自己产品的最终市场的信息——即从经销商那里购买物品的消费者的信息。

一家小型企业只需要很少一些数据。其中，它们所需要的绝大多数数据是很容易得到的，而且它们一般很少要求精确度很高的数据。但是，小型企业最需要的数据，却一般并不是通常的会计模式能够提供的，而是一些把公司的目前状况及其关键资源的利用情况同预计的未来发展联系起来的数据。一方面，这些数据要能够确定未来的机会；另一方面，这些数据又必须能够防止可能的危险。

小型企业负担不起“大管理”，即大量的管理人员、管理程序和各种数据。不过，它却需要有第一流的管理，必须精确地组织其高层管理工作，因为它负担不起复杂的高层管理结构。

中型企业

从许多方面来看，中型企业都是最理想的企业，它应该具有小型企业和大型企业两者的优点。人们仍然互相了解，并易于融洽相处和共同工作。团队工作可以自行组织，且无须做出特殊的努力。每个人都应该能了解自己的任务是什么，了解自己应该做出什么样的贡献。另一方面，中型企业的资源也足够支持各种关键活动，并在那些需要有卓越表现的地方取得杰出绩效和成果。同时，中型企业也足以获得任何规模经济的利益。实际上，中型企业是亚里士多德所说的“中等阶级”，在企业界中处于最安全、最理想、最富有活力的地位。

中型企业也应该是最易于管理的企业。其实，它只要遵循管理小型企业的一些简单规则就可以了。但是，中型企业也有它自己的挑战和问题，必须有自己的管理规则。

实际上，存在着三种不同类型的中型企业。一种是20世纪50年代A. O. 史密斯公司的汽车事业部（在前面已经提到了）那种类型：产品范围狭窄，只有一种技术和一种主要市场。从很多方面来看，它基本上是一种小

型企业，但其关键人员的群体较大，第一把手一个人不可能完全真正地了解其中的每一个人。

第二种类型的中型企业，也可以用前面举过的例子来说明，即20年以前的美国家用产品公司。该公司是由若干自治的小事业部组成的一家中型企业——几乎可以说是一家大型企业。其中，每个事业部都有自己的产品线和自己的市场，但其基本经济特点都是相同的。

第三种类型的中型企业，由拥有独立市场的一些独立事业部组成，但各个事业部互相依存。

对于这类企业而言，最好的例子就是日本的一家企业。小林一三先生（Kobayashi Ichizo）于1910年建设了一条私有的阪急铁路（Hankyu Line），把大阪和神户联结起来。这是一家小型企业。但小林先生又创建了一家房地产公司，在铁路沿线的郊区买卖地产。这家房地产公司本身既是一家企业，同时又为铁路招来了生意。接着，小林先生又在铁路的两个终点站建造了大型餐厅，以后又建造了一些大众剧院。其中，尤以在某一支线终点站上的女子歌剧院最为著名。最后，他又在大阪车站的屋顶上开设了一家百货公司，建造了旅馆。这些企业都是独立的，并且都取得了很大的成功。每个企业都利用其他企业吸引来的顾客，同时又为其他企业提供顾客。所有这些企业都利用了公司基本的“特许经营权”，同时也促进了公司的“特许经营权”。

“协同效应”这个词常常被滥用，但用在上述最后一种类型的企业上，却是很合适的。这类公司的每一个单位，都是一个真正的企业，而这些企业又都是互相依存的，并组成了一个系统。这个系统本身又是一个企业，并且必须按照一个企业来进行管理和衡量。

按照前述的标准来衡量，上述所有三种类型的企业都是中型企业。换句话说，在这三种企业中，一个较小的高层管理团队在没有参考组织图和记录的情况下，就可以知道企业中有哪些关键人物、给他们安排的工作是什么、他们来自何处、各自的长处和短处是什么、他们可能到哪里去。但是，从其他方面来讲，这三类企业又存在着各自不同的问题。

以A. O. 史密斯公司为代表的这种单一产品或单一市场的中型企业，其核心问题是组织结构问题。这类企业一般过于庞大而复杂，不适宜继续采用传统的职能制组织方式。这种企业组织不当的征兆，表现为职能制过于扩张：沟通不畅，形成职能制王国，对新刺激的反应迟钝，倾向于“解决问

题”而不是做出决策，倾向于运用职能专长来应付外界的挑战，而不是用整个企业的方向和绩效来应对。

但是，这类企业又不能够按照联邦分权制来进行组织，它并不存在自主的损益中心。这类企业不得不对事实上是成本中心（如制造部门）的单位应用模拟分权制，而且常常必须应用任务小组团队，并将其视做一种补充的组织原则。

在这类企业中，高层管理结构也是一个问题。这类企业需要有一个高层管理团队，但往往只有一个人以全职的方式从事高层管理工作。因此，单一产品或单一市场的中型企业必须构建一个由若干人全职从事或主要从事高层管理工作的团队。

对于我称之为“道德”工作的任务来讲，尤其是如此。中型企业必须仔细考虑它应该取得卓越绩效的那些领域。在这些领域中，而且只有在这些领域中，它一般应该配备少数人（非常少数的人）专门从事思考、计划和建议，但并不从事具体的作业工作。否则，企业就有在关键领域中失去优势并沦为平庸的危险。

联邦制的中型企业，最易于进行组织。一般说来，对于它所属的各个事业部，只要应用职能制原则就足够了，而在整个公司的设计上则要应用联邦分权制。的确还要用到一些团队组织，但除了把这些团队应用于创新工作以外，团队组织在各个单位内部并不是关键的。

但是，这类企业的高层管理必须采取团队形式，并且是相当复杂的团队形式。在这类企业里，需要有若干个高层管理团队，而其关键人员则必须同时在几个团队中发挥作用。同时，这类企业还需要有一个面向整个公司的小型高层管理团队，而且这个团队不从事其他工作，专门从事高层管理工作。

每一个自治的业务单位也必须有一个高层管理团队，而且应该是小型的。每一单位的首脑，就是该单位的“高层管理”，他必须仔细考虑本单位的关键活动并把这些关键活动分配给有关人员来承担。在该单位的高层管理团队中，也包含整个公司的高层管理成员。例如，美国家用产品公司的高层管理有四个成员，每个人同时也是该公司中一个或多个作业单位的高层管理团队的成员。

对于属于“整个公司”的领域，如我们的业务是什么和应该是什么、应该增加哪些新业务和停止哪些原有业务、资金的供应和分配、关键人员的安

排等问题，则应该由公司的高层管理来负责。当然，他将会征求各个单位首脑的意见，但必须从整个企业的角度出发来考虑并做出这些决定。

就各个业务单位来说，其领导人不是公司的总经理，而是该单位的总经理，应该由他来承担该单位的全部责任。事实上，公司的高层管理只是对各个业务单位的首脑起一种“支持”作用。

在 20 世纪 50 年代初期，美国家用产品公司的一位高层人士曾经解释过：“我们有时撤换一个事业部的总经理，但我们从来不干预他的职权。他应该征求我们的意见，同我们商量，使我们了解情况，但他独立地做出与自己负责的事业部有关的决策。如果他不愿做出决策而要我们代他做出决策，那么无论他在日常工作中是多么有效，我们也只能撤换他。否则，我们就无法从事我们的高层管理工作了。”

这意味着，经营各个业务单位的人，有责任使公司的高层管理了解他所负责的那个事业部的情况。公司高层管理者是他所负责的那个事业部的高层管理成员——而他有责任向这些高层管理者提供信息和进行教育，正好像一个团队的领导人对自己团队中的成员负有这种责任一样。

最后，具有“协同效应”的中型企业必须按照两条轴线来进行组织。它是一家统一的企业、一个系统，因而要求有坚强的、统一的高层管理，特别是统一的计划。但是，它的各个业务单位既是自主的，又是互相依存的。

公司的高层管理者必须把整个公司看成是一个单元，并按此来进行管理。但是，每个单位本身又是一个企业，每个单位必须能够自立。在这种具有“协同效应”的系统中，不允许一个业务单位只是成本中心，只是对兄弟单位做出贡献，而自己却没取得什么成果。每个业务单位在自己的领域中，必须占据领先地位，有明确的经营目标，了解自己的关键活动，并有效地组织起来从事这些关键活动。不过，每个业务单位又依赖于其他的业务单位。因此，每个业务单位的首脑必须清楚其他单位在做什么，必须充分考虑其他业务单位以及自己对它们所产生的影响。

因此，在具有“协同效应”的中型企业里，存在着三种高层管理团队，而且最好都按照各自的规则来行事。这三种团队分别是：第一，整个系统的高层管理团队——同真正的联邦分权制企业所要求的高层管理团队很相似。第二，每个业务单位的高层管理团队，与美国家用产品公司的每个事业部在几十年前所要求的十分类似。但是，每个业务单位的首脑又同整个公司的高

层管理联系在一起，进而形成一个独特的高层管理团队（第三种团队）。在这个独特的团队里，必须规定各个业务单位之间的相互关系，仔细考虑每个业务单位如何对其他单位产生影响，仔细考虑这些业务单位如何为彼此的发展相互做出贡献。换句话说，它们必须使自己对本单位和其他所有单位的健康和成就都负有责任。

在所有这三类中型企业中，都易于犯同样的毛病——臃肿而无力。中型企业必须十分注意：不要把脂肪看成是肌肉，不要把业务的数量或规模看成是企业的绩效。

中型企业特别有可能冒险去做一些不太擅长的事情。对于一个管理得当的中型企业而言，它在自己的领域中应该是一个有高度竞争力的企业，常常能够很从容地展开经营活动，并且实际上并不需做出特殊的努力。比较而言，很多其他企业在这一领域中则往往难于经营，而且常常根本无法经营下去。因此，中型企业往往有很大的自信心。但是，正因为一个企业能够胜任它所经营的业务，所以就无法提供出巨大的刺激，“危机”比较少。每个人都知道自己应该做什么，并且实际上也做了那些工作。因此，在一个中型企业中，常常有一种想从事新的、“令人兴奋的”事情的强烈愿望，存在着一种勇于冒险的强大推动力。

而且，运用一个人的能力、知识和专长来处理一些事情，似乎是很容易的。事实上，在一个经营较好的中型企业中，管理当局常常感到奇怪：为什么在那些似乎密切相关的领域中的其他企业，不能做得更好一些？他们经常认为：如果他们开始经营那个新产品线或进入那个新市场，他们肯定可以轻易地在其中建立起领先地位。

但是，相对而言，预计一个领域中的知识和专长是否可以运用到另外一个领域中，往往是最为困难的一项工作。

中型企业成功的秘诀，在于集中力量——聚焦。日本索尼公司拒绝超越具体的生态利基市场而从事其他业务。同时，该公司还存在着一个不从事不重要工作的明确政策。每一条产品线、每一个市场都必须能够自立，并且能够满足自己所确定的高绩效标准。索尼公司的这种聚焦政策，使它在 15 年里成长为世界上最著名的中型企业之一，而在若干年以后，在 20 世纪 70 年代初期，则从中型企业成长为一家真正的大型企业。

在那些为了达到目标必须有出色表现的领域中，中型企业最好能够像一

家大型企业那样行事。这些领域需要实力、需要资源、需要提出高标准的绩效要求并坚持取得这些绩效。但是，在所有的其他领域中，只应该做尽可能少的（或较少的）事情。在相对狭窄但已明显可见的重要领域中，中型企业具有领先地位。维持这种领先地位，是中型企业取得成功的秘密。如果削弱了这种领先地位，就会导致失败。

在所有各类企业中，中型企业也许是最适合进行成功创新的企业。但是，这种创新工作应该加强企业的基本统一性，而不是削弱它。它们应该加强企业的力量。当中型企业是一些自主性的小型业务的组合体时——如20世纪50年代初期的美国家用产品公司，创新工作应该以开发出具有高度发展潜力的新企业为导向，但这些新企业必须具有相同的基本特点，即能够使中型企业的技术和知识得到充分运用。实际上，一个中型企业之所以表现出竞争实力，就是因为它在一个明确界定的领域或市场中有着出色的表现。

在一家具有协同效应的中型企业里，创新工作的目标应该是充分利用公司的“特许经营权”，充分利用细分市场对企业的接受程度或者该企业在某一领域中的特殊知识。

总而言之，中型企业要求管理当局有很高的自我约束性，要求能够自觉地、不遗余力地对企业获得成功所必须付出的努力和取得杰出绩效的领域提供支持。相对地，对所有其他领域则要进行自我克制，甚至紧缩。一家有效管理的中型企业，应该知道自己的业务是什么和应该是什么，并有意识地、系统地集中运用资源，特别是有成就的关键人员资源，以实现其基本使命。

大型企业

小型企业和中型企业基本上属于同一范畴。企业赖以成功和取得杰出绩效的群体，还不算太大，人们相互之间可以很好地彼此了解并保持密切的个人接触。在这类企业中，管理当局的目标，是通过指挥、系统和结构使这种直接的、密切的、亲密的个人关系充分发挥作用。

大型企业的界定主要关注于高层管理群体，无论高管层有多少人，他们都已经不能再亲自了解每个关键人员，不能再同其中的每个人直接在一起工作了，也不能再组建起自我约束的团体了。大型企业必然是非人格化的。

一旦企业的规模成长到这样的限度：高层管理已经不能再亲自直接地了

解其关键人员，事实上它就已经达到了规模上的最终阶段。从此以后，额外的管理需要不是由规模的扩大引起的，而是由不断增大的复杂性导致的。

大型企业必须恰当地组织正式的、客观的组织结构。在组织结构中，必须包含各种有关人员的关系和信息，并把每个人的力量充分动员起来。不过，这种结构肯定是不具人格的，而是以政策、目标、工作和贡献的抽象规定以及各种程序性惯例为依据。大型企业要求具有清晰性。

在大型企业中，人们已经不容易互相了解，已经不能再根据日常经验而知道另外一个人的工作是什么以及他可能怎样完成这些工作。同时，人们也已经不可能直接了解企业的最终成果，因而也很难使自己的工作和努力以做出贡献和取得杰出绩效为导向。他们需要了解企业的各项目标及其优先顺序，需要了解企业的战略和目标，需要了解他们自己在组织结构中的位置以及与其他人的关系。否则，一家大型企业就会退化为官僚机构，把遵从优先顺序看得比取得绩效更为重要，把程序误认为就是生产率。

从其本性来讲，大型企业几乎必须应用许多组织结构。它的规模已经大得不能够按照职能制原则来进行组织。因此，只要可能，就必须应用联邦分权制。在不能够应用联邦分权制的时候（如在流程产业或商业银行中），就必须试用模拟分权制。但它也需要团队的组织形式。事实上，在大型企业里，职能部门成为一个人的“家”，而不是他的“工作场所”，各种专业人员是一个或多个团队的成员，更有可能做出最大的贡献。

这也要求对管理人员的工作有明确的考虑。它要求按照贡献和工作安排来界定管理人员的工作，同时也按照它在决策战略中的地位、信息流程中的地位以及相互关系来界定。而且，在大型企业里，管理的开发和管理人员的开发都具有极为重要的意义。

事实上，大型企业毫无例外地要求组建许多高层管理团队。这就要求明确地识别、清晰地界定各种高层管理活动，并予以明确的安排。同时，在一家大型企业的关键活动中，始终应该包含一些道德领域。

大型企业也需要有第51章中所讨论的“执行秘书处”或“业务研究部门”，以便使高层管理的工作更加有效。不然的话，高层管理团队就会失去协调和一致性，或者在协调方面、在处理有关管辖范围的冲突和消除误解上花费太多的时间。在大型企业中，高层管理职能过于复杂，因而也必须有自己的信息、激励、思考和联系机构。

因此，大型企业必然是高度结构化、高度复杂、十分正规的，而且反应往往较慢。

这意味着大型企业一般不应该从事小型企业的业务，至少不应该从事那些虽能够取得成功却不能发展成中等规模的业务。小型企业负担不起大型企业的管理费用，负担不起大型企业的正规管理结构，以及岗位说明和管理、人员、正式计划和预算的重担。但是，对于大型企业而言，没有这些工具却是行不通的。

大型企业的管理当局也没有小型企业的那种“触觉”。它不大可能了解这一点，因而会做出错误的决策。但是，为了创新，大型企业必须从较小的业务做起，任何新事物在开始时必然是小的。所以，大型企业必须能够组建起一些创新团队（请参见本书第 61 章），它们既是企业结构的一个组成部分，也是企业结构之外的一个组成部分。而且，大型企业还必须进行系统的努力，以便导入灵活性和某种程度的“混乱”，以免陷于规则和程序的束缚之中。

特别地，高层管理必须同整个组织中的人员，尤其是年轻的专业人员，直接面对面地进行工作。它必须在整个组织的范围内与企业员工坐在一起，倾听他们的意见，帮助他们把自己的视野集中在企业的目标和机会上，而不是集中在他们自己的职能性工作或技术工作上。尤其重要的是：要充分了解他们。

个人之间的联系，往往可以使大型企业具有灵活性，并使人们相互间建立起合作的习惯。否则，人们就可能成为死板的官僚。但是，这项任务并不能只由高层管理者来承担——虽然如果没有高层管理者的参与，这项任务就无法完成。在大型企业中，管理开发的主要任务之一，就是在整个组织范围内建立起个人联系和个人关系。

做到这一点的最好办法，是使管理人员和专业人员一起成长，并在工作中互相了解。当他们从事负责的工作以后，他们应该认识足够多的人，而且这些人应该分布在公司的所有领域之中。只有这样，在必须紧急地通过正规渠道以外的途径来处理某些事情时，才可以直接找到“恰当的”人。因此，大型企业中的团队形式，其意义远不止为了完成特殊任务的组织设计（如进行创新或特别的研究）。而且，由于来自各个不同领域和各种不同工作岗位的人在团队中共同工作，他们往往会承担“管理开发”的工作，也就是塑造未来的工作能力。

近亲繁殖的危险

大型企业必须防止对外隔绝和近亲繁殖的危险。在大型企业中，绝大多数管理人员和专业人员在日常工作中并不直接同外部世界接触，他们只是在企业内部工作。实际上，也正是在大型企业中，“面积与体积定理”使得有必要建立特别的对外联系机构，但这些机构的建立又会使得已经同外界隔绝的内部更加“与世隔绝”。

因此，在大型企业中，高层管理人员负有特殊的责任，即充当“认识”外界的器官，成为组织的眼睛和耳朵。如果他们与市场和顾客相脱离，片面地依赖报告和内部信息，他们将很快丧失认识和预测市场变化的能力，丧失察觉意料之外的市场变化的能力，当然就更谈不上运用这些变化了。

如果他们同本行业或本公司特有事物以外的知识相隔绝，那么他们很快就会丧失理解和领悟技术和社会事物的能力。如果他们把自己的工作联系局限于组织内部的人员，或是局限于从事同样工作的其他组织的人员，那么他们很快就会无法理解普通人的行事方式——而绝大多数高层管理人员都倾向于这样做。很快地，他们就会应验那句错误的老话：“存在着正确的道路、错误的道路和我们自己的道路。”他们必须把一部分富有效率的工作时间花费在自己的企业和本行业之外。

组织本身也需要注入新的、不同的、外界的观点。仅从内部提拔人员的大型企业，会滋生出自满、僵化和盲目地墨守成规。在大型企业里，必须有一套系统的政策，以便吸收外界人士来充实承担重大责任的工作岗位。

如果一家大型企业必须从外界招募高层管理人员，那就是承认自己的失败，而且那也是盲目地孤注一掷。新来的高层管理人员是否能够“胜任”，是很难确定的。事实上，其成功的几率也不高。如果新来的人选不合适，要撤换他是很困难的，而且事实上也是有风险的，至少是极为痛苦的。同时，如果让从外界招募来的新人担任低级职务的话，那么他就没有什么权力，而且其意见也不易受人重视。当他被升迁到具有影响和承担责任的地位时，他当然也成为企业的内部人士了。

应该规律性地从外界吸引人才来担任中上层管理职位。企业的政策可能应该是：中上层管理职位中的一小部分应该由在其他机构中工作过的人来承

担，而不是在企业内部得到晋升。

新工作最好由企业的内部人员来承担，除非这项工作要求特殊的人才或特殊的技术和职业背景，以至于必须从外界招募人员。之所以这样，是因为：就其本质而言，新工作往往比较困难，而且肯定会遇到麻烦。因此，让那些已被证明有取得成就的能力的人来从事新工作就较为可取——而这种条件只有企业内部的人员才具备。同时，新工作往往要求组织方面的信任。由于新工作在取得成果以前往往需要经历很长一段时间，因此所有的新工作在开始时总会遭到组织的质疑，被认为是“赶时髦”，会引起争论。有些内部人员取得成就的能力已得到了证实，他们已经得到了大家的了解和信任，所以让他们从事新工作才会为大家所接受。

从外界邀请来的人所担任的工作，一般应该是已为人所知，并已做过的工作。但是，他应确切地知道：他的任务就在于以批判的眼光来看待以往的工作方式，并提出一些新的、不同的方式。他必须清楚：他的任务就是提出问题，建议做出改变，并成为“破坏组织规则”的人。当然，这是一个令人不愉快的角色。只有在一定时间内有规律地引入这种角色，而不是每次都成为“轰动一时的事件”，才能为组织所容忍。

高层管理人员必须了解高层管理团队的规模实际上有多大，并且必须采取一种适合于企业规模的战略，并建立起相应的结构。实际上，并不像绝大多数管理当局所认为的那样，规模并不是可以凭直觉看出来的。相反，许多企业并不知道它们的规模有多大，更不知道什么是适合于其规模的恰当的战略和结构。无数小型企业在那些对其成就和绩效作用不大的领域中配备了极为“昂贵的”人员，使自己负担过重；无数中型企业在一些不太重要的活动上、赢利很低的产品和市场上浪费着自己的精力；无数大型企业的高层管理人员陷于“本企业是真正幸福的小家庭”这一幻想之中。的确，有许多大型企业的高层管理人员成了以下幻想的牺牲品和俘虏：“我仍旧知道工厂中每一个人的名字”或“门一直是对所有人敞开的”。结果，无数大型企业基本上是缺乏管理的。也有许多大型企业认为：自己所需要的，就是正式的结构和规则，并因而忽略了直接的人际关系以及管理阶层与管理人员的开发。结果，只能成为“拜占庭式”的僵化组织，充满了官僚主义、繁文缛节和阴谋诡计。

管理当局必须知道自己企业的规模有多大，但同时，管理人员也应该清楚自己企业的规模是否适当。

论规模不当

规模不当——一种严重而常见的病症——多种原因——但总是表现出同样的症状——什么行得通和什么行不通——改变企业的特性——美国汽车公司和大众汽车公司——考陶尔兹公司和塞拉尼斯公司——通过企业合并和收购来纠正不恰当的规模——出售、剥离或系统的收缩——一家企业会大得无法有效地进行管理吗？——无法管理的服务机构——为跨国企业提供服务的企业——无法管理的大型参谋服务部门——最优点——规模超出环境许可的超大型公司——通用汽车公司为什么应该分成几家公司——规模超出社区许可的超大型公司——规模超出经济许可的超大型公司——高层管理者应该对"规模不当"采取行动

规模不当是一种慢性的、虚弱的和浪费的常见病。

在绝大多数情况下，规模不当是可以治好的，但这种治疗既不容易，也不愉快。在患有这种疾病的企业中，管理当局通常会抵制正当的治疗，而宁愿采取自欺欺人的治疗手段。显然，这几乎注定只会加重病情，并使之长期存在，逐渐恶化。

造成规模不当的原因有许多种。

在某些行业中，企业的最小生存规模是很大的。但是，在目前的技术条件下，要创建一家"小型钢铁公司"，就好像要创建一支"小型军队"一样，几乎是不可能的；要创建一家"小型石油公司"或成功的小型石油化学公司，也几乎是不可能的。在这些领域中，如果要使小型企业或是中型企业能够生存下去，只有使它们占据特殊的生态利基，才能避免与该行业中的巨型公司直接竞争。

不过，在有些行业里大型企业又显然是无法生存下去的。美国的商业图书出版业就是这样的例子。在出版界，常常把供一般读者阅读的小说或非小说类书籍都叫做商业图书。出版商业图书的出版公司，如果不是小型的或中等规模的，显然难于取得成功。在超过了中等规模以后，商业图书出版公司

的间接费用会快速增长，并产生大量的管理和推销费用。同时，销售人员的数量也会大大增加。结果，出版公司只能成为一家勉强维持生存的企业。至于教科书、技术图书或百科全书和参考书等工具书的出版公司，则不受这种规模的限制。

在另外一些行业，大型企业和小型企业都可以获得成功，而处于两者之间的中型企业则不能取得成功，是一种“规模不当”的现象。在这方面，其中的一个例子就是美国的国内航空业。像美国航空公司和环球航空公司这样相当庞大的航空公司，是可以生存下去的。经营“局部航线”或通勤航线的 PSA 公司，只在美国西部太平洋沿岸的局部地区或有限的范围内提供相对频繁的客运服务，也可以生存下去。而区域性的中型航空公司，如西部航空公司或东北航空公司，则显然无法生存下去。对于获得大量运输的收益来说，它们的规模简直是太小了，而对于达到局部运输的经济性而言，它们的规模又太大了。

规模是否适当，也可能随着时间的推移而存在差异。例如，自从第二次世界大战结束以来，为了在世界经济中成为有效的竞争者，所必需的规模已经发生了变化，中等规模已不再恰当。在 30 年或 25 年以前，相当庞大的国际企业的规模是完全恰当的；但到了 20 世纪 70 年代初期的时候，则已经成为不恰当的规模了。另一方面，有许多企业虽然只是小规模的，或至多只是中等规模的，但它们在世界经济的某个特定的生态利基中却建立起特殊的领先地位。显然，取得成功的多国公司，或者是规模非常庞大的公司，或者是规模相当小的公司。

但是，由于做了或没有做某些事情的缘故，许多公司的规模都是不恰当的。其中，规模不当的典型，是中型企业，其销售额大约在 6 000 万 ~ 8 000 万美元之间，其中 3/4 的收入是该企业在处于领先地位的产品或市场上获得的，而其余 1/4 则是在企业实际上没有什么生意可做、勉强维持生计的产品或市场上获得的。同时，在这种企业中，大约有 3/4 或更多的努力和资源，却被投入这些勉强维持的产品或市场之中。由于以前所取得的成就，这种企业在其主要市场中仍处于领先地位，但由此得到的利润以及各种资源（特别是能干的人）都被另外那 1/4 勉强维持的产品或市场吞噬掉了。结果，该公司在原先市场和产品线中的领先地位不断地遭到侵蚀，并且难以长久地维持下去。

实际上，还存在着另外一种典型情况：为了获得主营产品的订单，企业不得不做出让步，作为一种“市场促销”的手段，提供价值远超过顾客所付费用的努力或产品。

在美国，有这么一家著名公司的学校用具事业部：在20世纪五六十年代，它在同行中曾被公认为质量的“领先者”。该公司几乎占有学校用具市场的60%，至少在新建校舍的用具方面是这样。同时，该公司所经营的产品也远比竞争者的产品更受人欢迎。但是，该公司每年都要赔钱，而且销售额和市场份额越是增加，赔的钱也越多。例如，为了获得一所价值2 000万美元的新校舍的用具订购合同，合同价值大约为6万或7万美元，该公司的销售人员必须从建校计划提出时开始，直到四五年之后学校建成时为止，同学校的董事会、建筑公司和州政府工程师等一起工作。这笔价值7万美元的新校用具的供应合同，最多提供1.5万美元的毛利，但为了获得这笔合同，该公司必须提供免费的咨询服务，而这笔咨询服务的费用，即使按照保守价格来计算的话，也比最终销售时所获得的利润要高。

有些问题即使最初看来是产业结构或市场结构方面的问题，其实也很可能是由于未能真正理解某种业务的“恰当规模”而产生的管理错误或管理失败。例如，在美国的汽车市场上，美国汽车公司的规模显然是不恰当的。该公司的年销售额达到了10亿美元，产量为30万辆汽车，却被宣布为一家小型企业，有权享受特别的财务资助。而德国的大众汽车公司，虽然销售额要低得多，却完全可以生存下去，并在美国汽车市场的经营中获得巨大的成功。

有时，规模不当的原因可能并不十分清楚，但其诊断过程却是相当简单的。也就是说，规模不当的症状是十分明显的，而且很多时候都相同。实际上，在某些规模不当的企业中，存在着一个（或极少数几个）领域、活动、职能或某项工作努力不成比例地过于“庞大”的情况。这个领域是如此庞大，以至于必须投入大量的努力和成本，从而使企业不可能取得经济绩效和成果。无论企业可以创造出多少收入，这个过于庞大的领域总是会把这些收益消耗得所剩无几。对于这个领域而言，无论是在大小、重要性，还是在复杂性方面，都与取得的成果不成比例。或者，在某些规模不当的典型企业里，其规模显得太小了，无法满足需要，也无法为公司的产量、产品线或市场地位提供有力的支持。

美国汽车公司的基本问题，是分销系统过于薄弱，没有足够的经销商。除了在拥有牢固基础的东北地区和加利福尼亚等少数地区以外，该公司的代理商都太小了，而且在销售和服务方面都没有很好地发挥作用。然而，使美国汽车公司遭到挫折的，正是其分销系统的成本负担。美国汽车公司同汽车界三大巨头（通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司）处于直接竞争的地位，并且基本上以中低档的价格提供同样的汽车。同时，由于美国汽车分销系统的结构，该公司又不得不维持遍布全国的销售与服务网络，为此而需要支付的成本，只有在其销售量增长两倍时才负担得起。为了维持其竞争地位，美国汽车公司必须像三大巨头那样，持续不断地推出新款汽车，并向经销商提供市场上所有汽车型号的全部零部件，以便提供最低限度的服务。但是，经销商无法实现足够的汽车销售量，从而也就无法在许多地区建立起强大的服务部门。因此，美国汽车公司未能吸引或留住那些资金雄厚、销售能力很强的经销商，也就无法在这些社区中建立起领先地位。换句话说，美国汽车公司处于一种恶性循环之中：为了使销售量达到足以维持生存的水平，该公司不得不使销售成本的增加比例大大超过收益的增加比例。只有这样做，该公司才可以在美国汽车市场上占有一席之地。不过，它所实现的收益却又不足以使公司有足够的能力来承担所有的分销成本。

在这方面，另外一个例子是：有这么一家企业，虽然在其经营的业务领域中处于领先地位，并有相当大的销售量，但该公司却处于严重的困境之中。所有的销售都集中在每一年中很短的时期之内，或者是几个星期，或最多是几个月。但是，为了获得这些销售量，该公司必须从事大量的研究与开发工作。尤其重要的是，必须在其经营的业务领域中持续地从事高质量的技术服务工作。而且，这种技术服务工作又必须维持在一个相当高的水平上：足以支持销售高峰时对这类服务的需求。为了在一年里实现6个星期的销售活动，该公司必须在一年12个月里都要维持这类服务工作，并且在12个月里支付费用。无疑，该公司可以为其卓越的技术而感到自豪，但它却负担不起相关的成本。6个星期所能获得的收入和整个一年都要维持卓越服务的成本相比，比例明显大大失调了。

上述这些例子表明了“规模不当”企业所存在的基本问题。在这类企业中，费用始终是同过于庞大的活动或职能的规模成正比的。在任何结构中，无论是在生物界中，还是在社会中，努力和成本始终都是由最大的器官、最

大的“零部件”决定的。但是，收入往往是由实际的绩效、实际的成果决定的。因此，对规模不当的企业给予支持，是永无止境的。虽然过于庞大的职能是绝对必需的（或始终显得是绝对必需的），但永远是企业的一个“漏洞”。它占用了企业的“能量”和资源，但就像“癌症”一样，它永不满足，始终要求“更多”。这就使得“规模不当”成为一种越陷越深的疾病。为此，必须采取根本措施来予以治疗，重新构建起一个规模恰当的企业，一个所得收入足以维持其必要活动的企业。

什么行得通和什么行不通

在规模不当的企业中，管理当局的常规反应是：把企业的销售量提高到足以支持过于庞大的职能部门的水平上。这是一种“成长”计划，希望可以借此达到一种平衡状态。

我们仍以美国汽车公司的例子来说明上述问题。自20世纪50年代末期以来，该公司曾几次试图扩大销售量。在1972年春天，该公司又一次宣布一项“野心勃勃”的计划，招募新的、实力强大的经销商，以便使销售量增长到每年60万辆，这几乎是当时销售量的两倍。同时，该公司再次决定增加分销费用，以便使销售量可以达到计划水平。这项战略看起来似乎是行得通的，但实际上却行不通。为了把销售量扩大到足以维持企业生存的水平，那些威胁到企业生存的“费用”就必须增加，正如美国汽车公司的例子所表明的，而这正是企业难以承担的。这样，最有可能的结局是：企业可能不得不放弃这项战略，而且往往是在该战略刚要开始有成效时不得不予以放弃。

一家公司可能由于别无选择而只能试行这种战略，但这是一种绝望的战略，只能作为最后的选择。不幸的是，绝大多数管理当局都把这项战略看成是唯一可行的战略，而且不管它是否取得了成果而一再地加以使用。

其实，在面对规模不当这一问题时，存在着三种战略可供企业进行选择。

第一种战略最为困难，但其潜在的报酬也最大，那就是尝试改变企业的特性。规模不当的企业，往往没有一个维持生存和取得成功的合适的“生态利基”。要仔细考虑的第一种战略，就是改变企业的特性，以便使自己具有特色。

把美国汽车公司同德国的大众汽车公司进行比较，就可以看出两者的区别：前者由于缺乏特色而造成规模不当，而后者由于占据了一个特定的“生态利基”而保持着适当的规模。在 20 世纪 60 年代中期的美国汽车市场上，美国汽车公司的销售量仍占有相当大的市场份额。但该公司面向相同的美国消费者，并向他们提供与三大巨头完全相同的汽车，即同通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司处于直接硬拼的竞争地位，因此必须承担每年改变车型的成本。而大众汽车公司则不同，后者当时只提供“甲壳虫”车和小型“面包车”。这两种车子都是当时底特律的三大汽车巨头没有生产的，而且其目标顾客不是购买新车的人。甲壳虫车所面对的目标顾客，是那些想要购买旧车的人，而小型面包车在当时的美国汽车市场上也没有竞争对手。比较而言，大众汽车公司并不是每年都要提供新款汽车，而是强调车型每年都保持不变——这就使该公司能够以最少的零部件库存和最少的经销商资本占用为美国顾客提供卓越的服务。

但是，怎样才能使自己从“美国汽车公司”型的企业转变为“大众汽车公司”型的企业呢？

在这方面，有两个例子，而且都来自于同一行业，但采取了不同的战略。它们分别是两家“人造丝”公司的转变：在第二次世界大战以后，由尼龙开始的石油化学纤维的发展，使这两家企业成为规模不当的企业，它们为此而发生了相应的变革。

直到那时为止，尼龙之类的“人造丝”仍然是一种独特的产品，大型化学公司一般缺少进入这一领域所需要的科学技术知识。人造丝是以木浆制成的，而木浆是化学公司一无所知的一种材料。相对而言，直到 20 世纪 40 年代末期以前，石油公司对这个并不应用其产品的领域也没有什么兴趣，更不要说涉足这一行业了。但是，石油化学纤维的发明，则从根本上改变了这种情况。突然之间，化学公司拥有了这方面的技术知识，而且也具有进行大规模研究的工具和手段。对于石油公司来说，石油化学纤维成为使其产品（原油）进入市场的、富有吸引力的手段。同时，它们也拥有进行大规模投资所必需的现金流。结果，老式的人造丝公司在大规模研究方面无法与大型化学公司展开竞争，在资金方面也无法与大型石油公司展开竞争。但是，人造丝公司也必须生产新的石油化学纤维，否则就会走向灭亡。

两家领先的人造丝公司——英国的考陶尔兹公司（Courtaulds）和美国

的塞拉尼斯公司（Celanese）不得不重新定位，并找到了独特的生态利基，成功地把自己转变成可以很好生存下去的企业，并在独特的生态利基市场上建立起领先地位。这两家公司的转变，都使自己达到并保持着恰当的规模。不过，它们所采用的战略却是互不相同的。

考陶尔兹公司实行前向一体化战略，主要通过收购纺织纤维的主要顾客——纺织业者来实现。这样，它就为自己的石油化学纤维产品拥有足够的市场规模提供了保障。同时，该公司也可以借此利用其他生产者的纤维并赚取可观的利润。

美国的塞拉尼斯公司，则基本上仍然是一个纺织纤维的生产者，而不是纺织物的生产者（虽然它也收购了一些纺织厂）。不过，该公司制定了一种使自己成为优先的市场渠道的战略。其他公司，特别是非美国的公司，可以通过这条市场渠道使自己的石油化学合成纤维顺利地进入美国市场。换句话说，塞拉尼斯公司把自己的战略建立在市场营销方面的优势上。通过利用塞拉尼斯公司的市场营销能力，以英国帝国化学公司为代表的非美国的巨型公司可以使自己的研究成果在美国赢得市场并处于领先地位。否则，为了实现进入美国市场的目标，这些公司可能会耗资巨大。

对于这两家公司而言，它们基本上都以一种适合于自己的经济方式充分利用了其市场知识。考陶尔兹公司的战略可能并不适合美国的情况，这是因为：美国的纺织工业过于庞大，而且多角化相当普遍，在这种情况下，外部供应商很难通过收购而取得主导地位。另一方面，塞拉尼斯公司的战略在英国也行不通，这是因为：非英国的大型石油化学纤维制造商，特别是美国的制造商，往往倾向于在世界各地销售自己的产品，不愿意采用“进口许可”的办法，而塞拉尼斯公司则正是制定并成功地实施了进口许可战略。

上述这两个例子表明：通过改变企业的经济特性来克服规模不当的战略，是极为困难的，而且存在着较大的风险。其中的风险不只是指所付出的努力可能会遭受失败，而且还包括更大的风险——即使成功了，却发现并未发生真正的变化。实际上，事先的确很难说出什么战略能够“造就”一个具有不同经济特点的企业，什么战略只是短期内行得通。而且，有时短期内虽然取得了很大的成功，但从长期来看，却只会使事情变得更为糟糕。

美国汽车公司的例子就清楚地说明了这一点。在20世纪50年代初期，该公司首先试图以制造“小型汽车”来解决“规模不当”问题。这种小型

汽车比底特律的各家汽车公司当时所生产的“标准车”要小、要便宜，更适合于交通拥挤的情况，并适合于在拥挤的市区停放，同时又能够提供各种功能，并向美国家庭提供他们所习惯的车厢空间。这种汽车立即获得了成功，并在短期内（几年的时间）为美国汽车公司带来了巨大的成果。但这只是一种似是而非的胜利，最后使该公司的状况变得更加糟糕。这是因为：三大汽车巨头也完全可以轻易地造出很好的小型汽车。它们的经销商系统、设计和工程方面的专长以及生产设备，都使它们可以制造出比美国汽车公司更好的小型汽车。这样，美国汽车公司除了为三大汽车巨头创造出一个汽车市场以外，实际上是一无所获。在这个市场中，它又成为一家规模不当的企业。

回顾历史，很容易就可以发现：对美国汽车公司来说，制造小型汽车是一种错误的战略。不过，也比较容易看出：为什么制造小型汽车在 20 世纪 50 年代成为美国汽车公司的管理当局解决“规模不当”这一问题的手段，并希望借此将其转变为一家规模恰当的企业。

对于任何一家公司而言，在考虑通过改变其业务来克服“规模不当”这一障碍时，不仅要剖析一下自己是否可以获得成功，而且必须认真思考如下问题：“成功了，是否能够解决问题？是否最终会使企业的状况变得更加糟糕？”换句话说：“这是否能够真正使企业长期地保持独特性？”

合并和收购

第二种战略的风险较小，即通过合并或收购来解决“规模不当”这一问题。事实上，企业规模不当，是必须认真考虑合并和收购问题的少数场合之一。再说一遍，一般来讲，规模不当的情况不能通过内部成长来予以解决，而必须有“量的飞跃”。无疑，合并和收购就可以帮助企业实现这种量的飞跃。

但是，这种合并或收购的目的，不应该是原有的量的增加。在规模不当的基础上追加数量，简直就是在自找麻烦。实际上，这种合并与收购的目标，应该是努力找到自己缺少的部分，然后同原有的部分结合起来，组成一个真正的整体。同时，这种合并与收购的目标，还在于找到一个同样存在“规模不当”问题的企业，但其原因却正好同自己相反。如果一家企业由于

分销系统或研究部门过于庞大而难以维持生存的话，它就应该寻找一家产品线过大而分销系统或研究能力过小的企业。同时，还要注意使两家企业的产品线相互兼容，即应该能够利用相同的分销系统和研究能力。

因此，在实施合并和收购战略的时候，必须深入了解企业规模不当的原因。只要清楚地了解了规模不当的原因，并找到了能够相互匹配的企业，往往就可以迅速而较好地解决问题。

出售和剥离

可供规模不当的企业选择的第三种战略，是出售、剥离或系统的收缩。相对而言，管理当局通常会认为这种战略不合口味，因而很少予以认真考虑。不过，它却很可能是一种最容易获得成功的战略，只要适用，就一定要采用这种战略。

对于一家企业而言，如果它本来在某个领域中有着强大而牢固的基础，并处于领先地位，后来却通过扩张而涉足一些勉强可以维持的领域，并导致规模不当，那么这家企业就应该采取出售或剥离战略。当一家中型企业建立了许多“据点”，却无法确保任何“阵地”的时候，往往是削弱了自己的优势，此时就应该撤回自己的力量，停止其他努力，并承认自己犯了错误。这种战略不仅适用于中小型企业，同样也适用于在某些领域中勉强维持的、规模不当的大型企业。

在20世纪70年代初期，通用电气公司把自己的电子计算机事业部出售给霍尼韦尔公司（Honeywell）。当时，通用电气公司正处于规模不当的状况：它当时的规模太大了，以至于不得不在主要的电子计算机市场上直接竞争。但是，若要成为IBM公司的有力挑战者，通用电气公司的规模又显得太小了。霍尼韦尔公司当时已经是中小型电子计算机的成功制造商。在通用电气公司的计算机事业部与霍尼韦尔公司合并以后，所组成的新公司就有足够的实力来支持大量的研究工作，以及电子计算机业务中所需要的大量销售努力和庞大的资本投资。如果通用电气公司不趁还有人想要购买时出售电子计算机事业部，而是再等上一两年，很可能就会像它的竞争对手——美国无线电公司（RCA）那样，不得不在蒙受重大损失的情况下自行关闭电子计算机业务。

霍尔丹于 1928 年在《论适当的规模》一文中指出：对于生物有机体而言，“规模小”和“规模大”都是一些没有意义的用语，最重要的则是适当的规模。无论小至白蚁，还是大至大象，它们都是十分成功的物种。当然，这同样也适用于企业。绝对规模的大小并不是成功和成就的标志，当然更不能表明管理人员的能力。规模适当，才是真正的标志。

一家企业会大得无法有效地进行管理吗

一家企业是否会大得无法有效地进行管理，是一个相对古老的问题。毫无疑问，一家企业可能会变得过于复杂，以至于无法进行有效管理。事实上，当今的一些大型跨国企业已经达到了可以有效管理的边界了。但是，迄今为止，仅仅是规模庞大本身，还没有超出能够管理的程度。实际上，我们对管理工作进行组织的能力，基本上一直是与企业规模的扩大同步发展的。

但是，这并不意味着企业规模不存在能够有效管理的最大限度，而只能意味着一般的企业，无论是制造企业还是服务企业，还没有达到这个限度。不过，比较而言，其他一些机构则显然已经达到了这个限度。

无法管理的服务机构

这方面的一个例子，就是以美国为代表的大国的“国防机构”。在 20 世纪 40 年代后期，把美国军事力量统一起来，或至少置于统一指挥之下，是十分正确的。实际上，当时并没有其他更好的办法。但是，结果却产生了一个极大的怪物，无法对之进行有效控制。詹姆斯 · 福莱斯特（James Forrestal）是美国第一任国防部长。事实上，据说在 20 世纪 40 年代末期的时候，他曾经这样谈及美国的统一武装力量：“美国军事力量在和平时期的使命，就是毁灭国防部。”这话是半开玩笑地讲的，但事实上却证明是有道理的。

我们知道：当一家医院的病床超过一千张左右时，就不太好进行管理了。在纽约的贝利佛医院（Bellevue）和金氏郡医院（Kings County），各有三四千张病床。以它们为代表的超大型医院，显然大得难于进行有效的管理，也难于提供优良的医疗服务了。

也有些企业过于庞大，或至少已经明显大到临近了能够进行有效管理的限度。这种现象主要存在于为工商业提供服务的企业当中，如咨询公司、审计公司和广告公司等。

在三四十个国家中设有120个办事处，并拥有五六千名专业人员的大型多国审计公司，是无法进行有效管理的。在这种公司里，高层管理人员往往需要花越来越多的时间去协调、管理和组织大批的专业人员，而在这些专业人员中，每个人都要使用自己的方式去从事工作，但又必须达到严格的专业标准。对于在三四十个国家中设有办事处的为多国顾客和本地顾客提供服务的大型管理咨询公司或广告公司而言，也是如此。

为工商企业提供的服务，取决于高层管理人员以身作则的能力和了解事情进展状况的能力。但是，在一家拥有6 000名专业人员并分布在许多国家中的公司里，一般是无法实现"以身作则"的。人们无法直接了解四五百项咨询工作或"咨询团队"。而且，对于这些咨询团队而言，每个团队都必须在没有很多监督的情况下从事自己的工作，但又必须达到很好的专业质量标准。

因此，在为工商企业提供服务的公司里，必须极为认真地对待"绝对界限"问题。对于这类为工商企业提供服务的公司而言，最好是在远没有达到该界限时，就将其分解为若干个独立而又互相竞争的小型公司。其中的每一家"子公司"，都可能比过于庞大的母公司做得更好。

在一家企业或一家公共服务机构中，其参谋服务部门也可能会（而且很容易会）因变得过于庞大而无法进行有效管理或发挥作用。正好像为工商企业提供服务的公司一样，这些参谋服务部门的成效也取决于少数高级专业人员的能力、知识和关注程度。如果一个参谋服务部门过于庞大，就会削弱上述"个人品质"，或者是忙于应付参谋部门本身的事情，整天为其内部机构、内部运作和内部关心的一些问题而烦恼，从而不能再提供相应的服务。

在这方面的一个例子，是某些大型联合企业的大型参谋服务部门。这些部门的设立，是为了"全面地"向经营不同业务和面向不同市场的许多分公司和子公司提供某一特殊领域（如制造）的专业知识，并对之进行领导。例如，有这样一家大型联合企业，它所经营的业务大约有300种之多，业务范围从很小的业务到很大的业务、从日用消费品业务（如烤面包的面包店）到高技术业务以及完全从事运输和旅馆等服务的业务。这家公司的制造参谋

服务部门有900人——人数太多了，不可能人人都是第一流的人才，能够进行自我指挥和自我管理。事实上，在这900人当中，大约有1/3并不提供任何“服务”工作，而只是对部门员工进行管理。可是，这个部门太过庞大了，无法进行有效管理,有着无数的矛盾，不断地发生摩擦，不停地开会讨论要做什么工作、什么时候做、在哪里做以及如何做，而真正工作的时间却很少。但是，如果要对一位顾客提供有效的服务，这个部门又显得太小了。在从事这种工作时，人们首先必须对顾客所采用的特殊制造程序有着相当程度的了解，但没有人能够同时精通300种制造程序。但是，要真能够为一位顾客提供服务的话，就必须在一年里花费一些时间来专门思考和解决顾客存在的问题。不过，顾客（即业务种类）却有300个之多。按照对制造这个词的理解，该公司把制造分解为大约20个“子作业”，从装配作业到生产日程的安排。为了能够为每一个顾客（业务）每年抽出大约5天的时间（这也许是所需要的最低限度）对人员的需求至少是目前水平的3倍，而相关的管理费用也必然会随之增加。由于目前只有这么多人员，所以他们只好提供备忘录，提供正式的演讲，编写“生产日程安排的原则”等理论专题。其实，这些都不过是从管理文献中抄来的，所花费的成本也不大。

换句话说，机构的规模可能会过于庞大。但是，就各个企业的单项业务而言，还没有大到不能进行有效管理的程度——如同美国的国防部、巨型医院、多国审计公司、大型联合企业中的参谋服务部门那样，超越了可以进行有效管理的限度。在可以运用联邦分权制（见第46章）的情况下，即使是非常巨大的企业，仍在可以进行有效管理的限度以内。

最优点

企业的规模也存在着一个最优点——有些巨型企业可能就达到了这个最优点：如果超过了这一规模，增加的规模就不再能够提高绩效，而只能对绩效产生不利影响。换句话说，最优点可能远在最大规模以下。对于那些超过最优点的企业而言，最好考虑对自己进行分解。

在这方面，最好的例子就是美国钢铁公司（U. S. Steel）在75年里所经历的。该公司是美国钢铁业界的巨人，其绩效却一直不如小规模的竞争对手。从绩效来看，美国钢铁业的最优规模似乎是阿姆柯钢铁公司（Armco）、

共和钢铁公司（Republic）或内陆钢铁公司（Inland）这样的企业——无论从利润率的角度，还是从创新的领先程度来看，都是如此。这些公司的确都是非常大型的企业，但其规模却不超过“钢铁巨人”的1/3。

非常大型的企业应该自行进行检查，努力找出最优点——如果超出了这一点，就不能再获得规模经济的利益，而只能导致负面的效果。就规模来讲，导致企业报酬开始递减的“那个点”在哪里呢？在达到了这个点以后，企业管理当局考虑的不再是继续成长，而是深入思考如何创建新的独立业务，以便使新的独立业务有继续成长的潜能，并重新获得规模经济的好处，并以此来回报员工、股东和社区。

有一个公共服务机构就成功地应用了这一战略：在1960年左右，加拿大多伦多大学的管理当局做出决定，招生规模不超过15 000名学生的上限。同时，多伦多大学也认识到：在该校所在的安大略省有继续发展大学的需要。于是，它有系统地开始制定和实施创建新大学的计划。在创建这些新大学的最初几年里，多伦多大学为其提供教职员，并给予短期的资助和指导。但是，当这些新大学有了第一届毕业生以后，就放手使其独立运作。这些新大学（如处在多伦多市另外一个地区的约克大学）都显得很有“生机”，迅速地发展壮大，并形成了各自的独特风格、个性和教育理念。这样，安大略省的学生就可以在各种不同风格的高等教育之间进行选择。

但是，在企业界，采取这种战略却极为罕见。

最类似的例子，是美国新泽西州新布伦斯威克的强生公司。长期以来，这家医疗卫生用品制造商的政策是：在任何一种新产品或新市场达到相当的规模以后，就创建一家“新公司”。通过使用这种方法，强生公司一直使各个业务单位保持着易于进行管理的较小规模，而公司本身则成长为一家真正大型的多国公司，成为生产力水平最高、盈利性最大的公司之一。

规模超出环境许可的超大型公司

一个企业规模过大的主要问题不在于内部，也不在于是否能够进行有效的管理，而在于它同环境的关系，是否超出了环境的许可。

任何一家企业，如果由于规模的缘故而影响到它的行动自由，使它不能再从企业自身、股东和员工的利益考虑问题、展开经营活动或做出决策，那

么它的规模就是太大了。如果一家企业顾虑到与社区的关系，或是由于担心社区的不良反应而被迫做不恰当的事，做那些管理当局明知有损于企业的事，那么它的规模也是太大了。

在这方面的一个例子，就是通用汽车公司。从内部来讲，通用汽车公司显然是一家实施卓越管理的杰出企业，但自 20 世纪 20 年代中期以来，即自从它在美国汽车行业中占据领先地位，并占有了美国汽车市场总额的一半或一半以上时起，其管理当局就知道已经不能再占有更多的市场份额了，否则就会碰到反托拉斯法的问题。这在很大程度上解释了以下现象：尽管该公司充分意识到了自己所冒的风险，但仍决定不与在 20 世纪五六十年代初次出现的、来自外国进口的小型汽车相互竞争。通用汽车公司如果试图扩大其市场份额，那是没有用的。实际上，从各种理由来看，通用汽车公司都只应该维持其市场占有率的现状，即 60% 以下（而这已经大大高于通用汽车公司管理当局早期所认为的合适水平）。由于上述考虑，通用汽车公司把汽车市场的“低档”一端让给了外国进口汽车，而把力量集中在中档和高档市场上。无疑，后两者显然是获利较多的细分市场。但是，这也意味着美国制造的汽车即使在本国市场上也缺乏真正的竞争力，从而无法保持其领先地位。到了 20 世纪 70 年代初期，进口汽车成了底特律各个汽车公司的严峻挑战，威胁到美国的收支平衡和美国在世界经济中的地位，很大一部分汽车市场已经被外国汽车（开始是德国的大众汽车，后来是日本的汽车）所占领。在形成了这种态势之后，虽然美国汽车界试图进行反攻，但已经极为困难了。

这并不是“后见之明”。事实上，早在 20 世纪 40 年代的时候，许多人士（甚至包括通用汽车公司内部的人士）就已经清楚地看出：通用汽车公司占有美国汽车市场的一半或一半以上，是过于庞大了，这对它自己也是不利的。在通用汽车公司的总部中，某些年轻的参谋人员曾经认真讨论过以下问题：把雪佛兰事业部剥离出来，成立一家独立的公司。其实，雪佛兰事业部本身就是一个很大的企业，占有美国汽车市场的 1/4 左右，比福特汽车公司或克莱斯勒汽车公司占有的市场份额还要大。

但是，通用汽车公司的高层管理却认为：即使提一下“把雪佛兰事业部”剥离出去，也是一种公然的背叛。在过于庞大的公司里，管理当局总是有一种骄傲自大的感觉。

实际上，还存在着其他一些企业，虽然规模要比通用汽车公司小得多，

但相对于它们的社区而言，还是显得太大了。由于所在社区的限制，许多企业的管理当局明明知道为了企业的利益应该做什么，但实际上却都由于规模超出了社区的许可而无法去做。

在这方面，典型的例子就是具有下列特征的小型企业：在某个社区中，该企业是占据统治地位的雇主。对于任何企业而言，一旦成为所在社区的主要依靠，其规模就是太大了，再也不能自由行动了。此时，这类企业往往只有两种选择：一是成为当地社区的“父母”，并对其福利、文化生活和社区组织承担主要责任；二是成为一个暴君、专制者和恶霸，而且这两者之间的界限是模糊不清的。昨天的恩人，很快就变成了今天的恶霸。同时，一旦规模太大了，到底是成为“恩人”的害处更大，还是成为恶霸的害处更大，也是存在争论的。不过，无论是哪一种选择，都已经失去了行动的自由。

对于任何一家企业而言，如果说“我们虽然极为需要这样做，但由于它对社区的影响，我们不能这样去做”，那么这家企业的规模就是太大了。如果这家企业继续坚持在社区中谋求扩张的话，就既会使企业的利益受到影响，也会使社区的利益受到影响，但这么做所能满足的，仅仅是企业管理当局的虚荣心和追求权力的欲望而已。而且，这也是对企业管理当局的委托的背叛。虽然这种公司的规模可能很小，但最重要的是它的相对规模。只有一家企业、一个雇主的社区，无论是从企业还是从社区的角度来看，都是不健康的。

这类公司最不应该继续做的事情是：继续在其社区中谋求扩张，让这种情况变得更糟。这不是“社会责任”，而是企业责任。

以铜或石油这类自然资源为原料的企业，往往很少有选择的余地，它们不得不在资源所在地创建和发展。如果这会导致企业的规模过大，那么问题只在于如何减少其不利影响，企业本身是无法彻底改变这种情况的。安那康达公司（Anaconda）别无其他选择，只能成为蒙大拿州布特地区“规模太大”的公司，因为它必须在那里开采“铜矿”。类似地，一些石油公司也只能成为波斯湾沿岸阿拉伯国家中“规模太大”的公司，因为石油就在那里。但是，在其他行业里，制造业、销售业、金融业和其他服务业中的企业却没有这种“借口”。一旦一家企业发现所在的社区对自己过于依赖，以至于企业的业务活动自由和业务决策自由受到严重影响，那么它就应该对自己和对社区承担责任，停止扩张并努力减少（即使是逐渐的）企业同其所在社区

之间的相互依赖，必须采取有效行动把自己的规模缩小到可以进行有效管理的程度。事实上，任何一家规模超出环境许可的超大型企业，都是无法进行有效管理的。

相对于某个国家而言，一家企业的规模也可能过于庞大。日本政府和法国政府都迫使本国的企业（如钢铁公司和化学工业公司）进行兼并，以便在世界经济中进行竞争，并对抗多国公司。但结果是：对于通过这种兼并方式构建起来的企业而言，要想在世界经济中以平等的条件进行竞争，其规模仍然不够大，但对于其本国的经济来说，规模却过于庞大了。有如此众多的就业职位要依赖它们，以至于没有任何政府能够经得起“听任这些企业消失、缩小规模或减少雇佣人数”。但是，如果说在企业的经营活动中有一件事情是可以预测的，那就是每一家企业迟早都会经历一段困难时期。如果这种情况发生了，法国政府和日本政府别无其他选择，只能予以资助，并最终接管这些由自己的政策造就出来的“产物”。当然，这并不会改善这些企业的地位或拯救它们，而只会把一个经济问题转化为一个重大的政治问题。其中的罪魁祸首又是骄傲自大，但这一次不是企业管理当局，而是政府的骄傲自大。

对于一家企业而言，无论是相对于市场或关键活动来说规模过小，还是相对于所在的环境、社区或经济来说规模过大，都是规模不当，都是企业高层管理者所碰到的最麻烦的问题之一，而且绝不是一个不治而愈的问题（不会自行得到解决）。为了解决这类问题，往往要求人们具有勇气、要正直、要进行艰苦的思考和采取有目的的行动。

多角化经营的压力

鞋匠，坚守本行！——复杂性的危险——“多角化”：神话与现实——“墨菲定律”和“德鲁克定律”——立顿公司的教训——“资产管理”的谬论——“投资者”和“资产经理”——超人也是人——为什么要实行多角化？——内部的压力——“我们需要做一些新的事情”——过度专业化的危险——音乐家的规则——默克公司的例子——后向一体化和前向一体化——使成本中心成为利润中心——里昂公司和喜力公司——外部的压力——经济规模过小——比利时是一个典范——加利福尼亚州的经验——通过市场扩张实现多角化——技术的分支——税法的影响——格雷斯公司——投资与工作机会的新的“大众市场”——正确的多角化和错误的多角化——必须对多角化进行管理——所需要的是“统一核心”

鞋匠，坚守本行！至今，这句老话仍然是很好的建议。一家企业的多角经营程度越小，越是易于进行管理。简单就意味着明确而清晰。在相对简单的企业里，人们能够理解自己的工作，并能够看到自己的工作与总体绩效和成果之间的关系。同时，在这种企业里，往往也容易把力量集中起来，目标和期望也相对容易确定，而且也可以相对容易地评价和衡量所取得的成果。

一家企业的复杂程度越小，则越是不容易出错。相对而言，复杂程度越大，则越难找出什么地方出错，从而很难采取恰当的措施予以纠正。而且，复杂性还会造成沟通障碍。此外，一家企业的复杂程度越大，则管理层次也越多，特别的“协调者”也就越多，各种报表和程序也就越多，会议也就越多，决策延误的可能性也就越大。

但是，长期以来，人们似乎普遍认为：企业在多个领域中展开“多角化经营”，就有可能取得更好的经营绩效，而且其绩效往往要优于只在某一个领域展开专业化经营的企业。实际上，这种看法是完全错误的，而且是同许多实际情况相矛盾的。

在20世纪五六十年代，“把多角化当做灵丹妙药的看法”十分普遍。但是，在这些年代里最为成功的企业，并不是进行多角化经营的企业，更不是“联合大企业”，而是美国的施乐公司和IBM公司，日本的索尼公司、本田公司和丰田公司，以及意大利的菲亚特公司、德国的大众汽车公司、英国的皮尔金顿玻璃公司（Pilkington Glass）和瑞士制药公司等——在所有这些企业里，都只经营一种核心产品或核心产品线，占有一个核心市场，拥有一种核心技术。在瑞典取得成功的是阿特拉斯公司（Atlas Copco），它是一家主要从事一种业务——岩石钻探业务的公司。在制造业以外的一些绩优企业的特点，也是集中化，而不是多角化。在这方面取得成功的，是美国的西尔斯公司、英国的玛莎公司，在纽约证券市场中专门经营机构投资业务的帝杰公司（Donalldson，Lufkin & Jenrette）以及斯德哥尔摩私人银行。该银行集中开发在瑞典的少数几个主要工业。此外，还有以伦敦为基地的索斯比拍卖行、德国的贝塔斯曼出版公司和美国的培生出版公司等。所有这些成长型的大型企业都有着一种明确的使命、唯一的重点，在某一个领域、一个市场、一条产品线上表现得出类拔萃。

事实上，20世纪五六十年代的经验表明：在竞争的过程中，复杂性是一项不利条件。复杂的企业，虽然规模庞大而且资源丰富，但在同规模较小却集中于单一市场或单一技术的企业的竞争过程中，却一再地表明处于一种不利的地位。

在“长期”取得成就的企业中，“明星”也是那些高度集中的单一市场或单一技术的企业，如伊士曼·柯达公司、通用汽车公司和瑞士制药公司等。

在公共服务机构中，表现出卓越绩效的同样是一些具有单一使命的机构，而不是多角化的机构。在过去的三四十年里，在美国取得成就的公共服务机构中，典型的代表就是纽约港务局、田纳西河流域管理局、农村电气化管理局，或处于相对整齐有序的早期阶段的社会安全管理局。在一个时期里，这些机构都只做一件事情。但是，20世纪五六十年代的“多角化狂潮”，不仅在工商企业中相当流行，而且也同样对公共服务机构产生了重要影响。结果，一些“大型综合性大学”应运而生，它愿意，而且也热衷于处理任何人以合同的方式要求某个教授来帮助解决的问题。同时，治疗人类所知的一切社会疾病的、向贫穷开战的“综合机构”也应运而生。此外，

也是在这种背景下，关心每一个环境问题、污染问题、技术问题的环境改良机构也产生了。这些新机构耗费了大量的预算费用，并从事“才华横溢的智力辩论”，而以前的机构则显得枯燥乏味，且只关心于把事情做好这类令人烦恼的事。但是，这些新的、多角化的或综合的公共服务机构却并未取得多大成就。

在企业内部的参谋服务部门中，也存在着诸如此类的情况。其中，取得成就的往往是那些目标单一、只做一件事情的参谋服务部门。比较而言，那些试图“包含一切基础科学”的高度多角化的研究实验室，则很少取得什么研究成果，而相关的研究成果大多来自专门对某个领域进行研究的实验室（而不论该领域是抗生素研究，还是冶金研究）。

工程师常常半开玩笑地讲到墨菲定律：“如果某件事情可能出现差错的话，它就会出现差错。”但是，就企业的复杂性来说，还适用第二条定律，在这里，我把这条定律称为德鲁克定律：“如果一件事出了差错，所有其他的事情都会出现差错，而且是同时出现差错。”如果某件事情出现了差错，那就必须要清楚自己的业务、理解自己的业务并尽可能地接近和密切关注自己的业务。但是，多角化和复杂性却意味着：一个人不可能清楚自己的业务，不可能理解自己的业务，也不可能尽可能地接近和关注自己的业务。

一家企业的复杂性如果超过了一定的限度，它就无法进行有效管理了。如果一家企业的高层管理者必须完全依赖抽象的资料，依赖正式的报告、数字和图表，而不能亲自去观察、了解和理解业务、现实、人员、环境、顾客和技术的话，那么这家企业就过于复杂了，从而也就意味着无法进行有效的管理了。只有一家企业的高层管理者能够用具体的现实来检验所获取的衡量结果和信息，即抽象的图表、数据和报告，这家企业才是一家可以进行有效管理的企业。

尽管信息系统可能设计得很好、很完备，尽可能地实现了“实时性”，但它只能回答高层管理者已经提出的问题，只能报告已经产生影响的事件，即已经过去的事件。之所以如此，是因为人们只能整理过去的事件，而每一项报告都是已经整理好的资料。

从本质上讲，真正重要的新发展，始终存在于任何一种可能的报告系统之外。当这些新发展以数字的形式表现出来的时候，一般就已经很晚了——可能已经太晚了。对于任何一个人而言，除非他了解到什么才是与真相有关

的，除非具有使实际情况与自己的期望形成对照的能力，否则他就会被各种事件所困扰。只有在实际碰到“麻烦”以后，人们才会意识到出了问题；只是在实际失去机会以后，人们才会看到机会。

在第二次世界大战以后，美国的立顿工业公司是所有大型联合企业中的佼佼者。创建和领导该公司的人，都是一些具有广泛工业经验的、能力很强的人。以前，这些人曾经使休斯飞机公司（Hughes Aircraft）发展壮大为军用电子设备领域中的领先企业。立顿工业公司是大型联合企业中最先宣扬通过“控制手段”，即报告、数据、有组织的信息来进行管理的企业。但是，立顿工业公司也是大型联合企业中最先碰到麻烦，并揭示复杂性和多角化的缺陷的企业。当立顿工业公司的高层管理者发现办公设备事业部处于严重的困难之中时，已经为时过晚。

“资产管理”的谬论

在20世纪60年代合并与收购的狂热时期，最大的、最为流行的谬论就是“资产管理”。的确存在着这样的企业，但那完全是金融企业，以帝杰投资公司为代表的金融企业就是这样来解释它们的金融业务的，其业务主要包含证券研究、证券建议、投资组合管理和共同基金管理等。在每一个金融企业中，都存在着一项资产管理职能，都需要确保资产得到了有效的管理，并把这些资产运用到了有助于取得成就的地方。但是，就非金融企业而言，资产管理只是一种职能，而不是企业本身。

对运营中的企业进行收购的资产经理，只是在下列情况下才能发挥作用：即当他们停止或出售一些占用了大量资产而又不能带来回报的业务时，才发挥了有效作用。但是，当他们完成这些工作之后，就不知道下一步应该做什么了。他们不知道如何管理一家运营中的企业，因此，资产管理热潮的最终失败，是可以预见的。

“投资者”和“资产经理”

的确，存在着一种方式可以做到资产经理承诺要做的事情，不过，这种方式是长期工业投资，而不是变魔术般的资产管理。

在这方面的一个例子，是英国的考德雷（Cowdray）勋爵以其家族企业，皮尔逊父子公司（S. Pearson & Son.）为中心组成的投资集团。考德雷投资集团仍然继续涉足公司最初所经营的业务——建筑业，同时控制了伦敦最大的商业银行之一——拉扎兹银行（Lazards）。此外，该集团还在报纸和杂志业中处于主导地位，控制着伦敦《经济学人》等报刊。但是，上述每一种业务都是独立经营的，有自己的管理团队，有自己的使命、目标、战略和经营成果。考德雷勋爵及其同事则在董事会中担任要职，并确保董事会做自己应该做的工作，即检查每一家企业的基本计划和战略，并组建一个从事本职工作并卓有成效的高层管理团队。但是，他们并不“管理”这些企业。尤其重要的是，他们并不装作自己拥有或管理着一家大型联合企业。他们是投资者。考德雷在《名人录》中把自己描述为“投资公司的经理”。

与此类似的是德国的弗里德里克·弗利克（Friedrich Flick，死于1972年）。他控制着梅赛德斯-奔驰公司、费尔德米勒公司（Feldmuehle）、一家大型造纸和化学公司、一家专用机械大型制造公司以及一家钢铁公司。但是，他也是一个“投资者”。虽然弗利克对这些企业拥有巨大的影响，但他并不直接管理这些企业，而只是企业外部的一个重要投资者和一个努力工作的董事。

同样，匹兹堡的梅隆家族（Mellons）也是一个重要的、有影响的长期投资者，其投资包括从海湾石油公司到美国铝业公司等广泛的范围，但他从来不做“管理者”。梅隆家族和“梅隆公司”都从这种关系中受益匪浅。

投资公司寻找合适的企业进行投资，并在其中占据相当重要的地位，然后为企业提供顾问以及既勤奋工作又有效工作的董事会成员。这种投资公司本身，就是一个有生命力的企业，但它是一种金融企业。

有人认为存在着一种“超人”，他能够做其他人做不到的事情，因而能够管理包括十几个领域（有时包括几百个领域）的业务（从保险业到电子工业、从汽车租赁业到方便食品业、从电子计算机行业到旅馆业）。这种想法，正如资产管理的想法一样，是错误的。在目前的经理人员中，可能的确存在着超人（虽然并没有令人信服的证据），但是，不管宣传人员如何进行宣传，“超人”也是人。一旦“超人”死后，人们往往很难找到可以替代

"超人"的人。只有"超人"才能做的事情，是靠不住的，是难以持久的。

最有可能获得成功的，是专注于经营正确业务的企业。如果一家企业的业务不恰当，那么多角化并不能使它成为一家"成长型企业"。其中的道理，与以下现象是相同的：对于一个受伤的人而言，通过肩负80磅的重物急行20英里，并不能帮助他恢复健康。

为什么要实行多角化

所有这些道理都应该是相当清楚的。那又怎么解释这些管理传说（追求多角经营和复杂性）的持续诱惑呢？如何解释为什么会崇拜多角化呢？

过去的记录为我们提供了解释这一问题的线索。虽然取得卓越绩效的企业总是高度专业化的、在单一市场上展开经营活动或拥有单一技术的企业，但绩效不佳的企业中也存在着许多高度专业化的、在单一市场上展开经营活动或拥有单一技术的企业。例如，在第一次世界大战结束以后或第二次世界大战以后的美国铁路业，就是这样的一个例子。

传统的材料工业也是如此，其中包括美国和西欧的钢铁业，以及世界各地的煤矿业、炼钢业和炼铝业等。[⊖]

多角化有着内在的和外在的原因和压力。企业管理当局必须理解这些原因和压力，以便能够控制这些因素，并进而有效地管理企业所必需的、事实上是合乎需要的多角化。

首先，是内部的压力，主要表现在：

1. 多角化的第一个重大压力是心理上的。人们对于一再重复地做同样的事情感到厌倦，他们想做不同的事情。否则，工作就会变得枯燥乏味了。

在一家制药企业里，人们反复地听到如下说法："我们的顾客，即医师，已经对同样的药品感到厌倦了。"但是，从医师的用药处方来看，他们并没

⊖ 在本书出版以后不久，即将出版一本有关企业多角化战略与经营绩效之间关系的统计研究著作。该书就是由纽约大学管理研究院的威廉·古思（William Guth）教授所写的《组织战略：分析、承诺与实施》（*Organizational Strategy: Analysis, Commitment, Implementation*, Irwin, 1974）。在该书中，作者阐述了多年来的研究成果——多角化战略：分析、承诺与实施及其经营成果。古思教授的分析，充分证实了我个人所得出的结论——本章和后面两章将阐述这些结论。就我所知，古思教授的分析，是有关这一重要主题的第一项有充分论据的研究。

有对这些药品失去兴趣。实际上，是销售员对每次拜访医师时所说的同样的话感到厌倦了，是这些销售员需要“不同的事物”。

这决不是无关紧要的。事实上，任何一家企业都很有必要保持灵活性，并做一些新的、不同的事情，否则，它的应变能力可能就会衰退。无疑，任何一家企业迟早都要进行变革，但当企业需要进行变革时，它可能连很微小的变革都已经无法实施了。

这一点，可以从第二次世界大战以后的一段时期里两家最大的欧洲汽车公司的比较中看出来：大众汽车公司和菲亚特汽车公司的比较。在1950年到20世纪60年代后期的15年时间里，大众汽车公司由于成功地推出了“甲壳虫”车而获得了显著的成功。当然，大众汽车公司肯定知道福特汽车公司在第一次世界大战期间较早的“通用车型”——T型车的最终失败，但它还是保持“甲壳虫”车不变，直到20世纪60年代末期“甲壳虫”车已经显示出相当明显的衰老症状时为止。然后，大众汽车公司投入大量资金来开发多种新的车型，但迄今为止，没有一种新车型在市场上获得成功。

汽车化的早期阶段，菲亚特公司也有自己的“通用车型”，即有名的“500型汽车”——米老鼠汽车。但是，从欧洲汽车热潮时开始，菲亚特公司就系统地开发整个产品系列的各种汽车，从低价的“通用车型”——几乎毫无改变的“米老鼠汽车”的继承者，一直到中档价格的汽车。在“甲壳虫”车取得显著成功的10年或15年里，菲亚特公司存在着被大众汽车公司击败的危险。但是，当“甲壳虫”车开始遭受挫折时，菲亚特公司则跑到前面。菲亚特公司一直保持着卓越的创新能力，并且随着顾客的收入和品位的提高，持续地向顾客提供更大、更好的汽车，供他们挑选。

对于企业集中资源的优点而言，始终伴随着过度专业化的危险。任何产品、任何流程、任何技术和任何市场最终都会过时。销售总额可能维持不变，甚至继续上升，但利润却消失了。于是，昨天的专业生产者就存在着灭亡的危险。

就像任何习惯一样，“做新的事情”的习惯必须通过经常练习才能保持下来，否则这种能力就不能得到开发和培育，或者正像一度有高度创新能力的纺织工业所经历的那样，将会逐渐消失。多角化不只是心理上所必需的，维持多角经营的能力，也是维持经济生存和发展所必需的。

但是，人们必须对多角化保持着足够的警惕，以免多角化使企业分崩离

析。使制药企业的销售员有新东西去推销的需要，很容易导致毫无意义的“产品繁殖化”（产生大量的同类产品），结果不仅会使顾客感到迷惑，也会惹恼顾客。美国医学团体对制药企业的严厉批评，在很大程度上就是由于许多制药企业为了“做新的事情”而制造出多种多样的同类药品。

在许多年以前，音乐家已经制定出正确的规则。一位有成就且享有盛誉的钢琴演奏家，每年都会在自己的演奏节目中增加一个新的重要节目。每隔几年，他都要演奏一些与自己特有的演奏风格不同的节目。这就迫使他重新学习，在原有的、熟悉的曲子中听到新的东西，从而使自己成为一个更好的钢琴家。同时，钢琴演奏家也早就懂得：在增加一个新节目的时候，就要减去一个旧节目，以便使整个节目单的总量维持不变。即使是最伟大的钢琴家，他能够出色演奏的乐曲，也只能保持在一定的数量上。

美国有一家制药企业的实践，向人们揭示出应该如何把这一规则应用到企业中去，这家企业就是默克公司。多年以来，该公司一直有系统、有计划地进行研究和推出新的药品。

就像其他任何一家制药企业一样，默克公司也了解销售员需要“一些新东西”。但是，该公司并没有在改良现有产品方面花费很多时间和精力，而是每年集中力量开发数量不多的真正的新药品——在治病方面有很大改进的真正的新药品。结果，销售人员真正有些新东西可以推销，而且的确是实现了药品的多角化，而不是同样药品的多种形式。同时，默克公司又不事声张地停止生产那些已经不占据领先地位的药品。从 20 世纪 40 年代后期开始，该公司就采用了这种战略，结果使得默克公司从原来一个不知名的、几乎勉强维持生计的专利药品销售商，变成了美国最成功、最富有创新性的制药企业。

后向一体化和前向一体化

2. 促使企业实行多角化的另外一个因素，在第 55 章已经讨论过了，那就是企业规模不当。所谓多角化，就是企业对自己的原有业务进行扩张并涉足新的领域。显然，在某种程度上而言，多角化可以弥补企业规模不当的弱点和克服企业规模不当的脆弱性，但它又不是唯一的补救方法。不过，多角化肯定是其中的一种补救方法。而且，在适用于采用多角化的地方，它的确

是一种十分恰当的补救方法。在这种条件之下的多角化，是一个企业最好的战略选择。

与企业规模不当这一问题关系最为密切的是：必须就经济链中的早期阶段（位于前面的环节）实施“后向一体化”，如分销商与制造商的一体化、制造商同前期开采环节的一体化，或者是实施“前向一体化”，即朝着市场的方向实施一体化。

当时，西尔斯公司的销售额高达100亿美元，曾经是同业中遥遥领先的最大零售商，但它同时也是美国最大的制造商。在西尔斯公司中，一半以上的销售商品都是由它拥有控制股权或全部股权的制造商生产的。人们往往用西尔斯公司想要控制货源来解释这种“后向一体化”。但是，更为恰当的解释也许是：在20世纪20年代和30年代初期，当西尔斯公司最初以大零售商的姿态出现时，如果它不同供应商建立起永久性的关系，供应商就不愿承担供应货物的义务。之所以如此，是因为：对于绝大多数供应商而言，尤其是对于成功的供应商而言，即使西尔斯公司不是它们通向市场的唯一渠道，也是主要渠道，是供应商的主要顾客。如果供应商不坚持建立起一种比长期合同更有保证的永久关系，那就非常愚蠢了。例如，没有西尔斯公司承担责任的保证，供应商就很难从外部获得资本或信贷。如果西尔斯公司不对供应商承担责任，明智的供应商也不会愿意对西尔斯公司承担任何责任。西尔斯公司实施后向一体化的主要推动力，显然是如果不实施后向一体化，它就会“规模不当”。

这种情况，在很大程度上也适用于面向原材料实施的后向一体化。对这种后向一体化的传统解释，往往是担心丧失原材料的供应。石油产品、纸张和铝产品的制造商之所以实施后向一体化，是由于它们认为基本原料（原油、木材或铝矾土）有短缺的危险。但是，这种解释是值得怀疑的。迄今为止，尚没有足够证据可以证明存在着这种短缺的危险。

成功的后向一体化，有助于造就盈利性更大的企业。

如果一家炼油企业拥有包含许多加油站的庞大销售系统，但缺少原油资源，就可能决定实施后向一体化，以便获得原油供应。否则（如果不这样做），其规模就不恰当，难以盈利。在从原油油井到汽车油箱的经济链中，盈利的环节可能是原油生产。不过，也可能只有把石油生产和石油销售两者结合起来，才能获得盈利。在这两者当中，任何一项都是残缺不全的，不能

成为一个完整的企业。

这似乎就是美国一个最大的石油产品生产商实施后向一体化的思路。这家公司就是大西洋炼油公司（Atlantic Refining），它与里奇菲尔德石油公司（Richfield Oil Company）合并了。里奇菲尔德石油公司是一家缺乏炼油和销售能力的原油生产商。类似地，前向一体化也应以同样的思路为基础。在第 55 章里，我们谈到的考陶尔兹公司，通过同纺织企业实施前向一体化来解决规模不当的问题，就是一个很好的例子。

一般而言，只有旨在解决“规模不当”问题的一体化（后向一体化或前向一体化），才有可能成功。一体化会增加企业的复杂性。即使一家实施前向一体化或后向一体化的企业仍存在于同一行业之中，它也是涉足了一些自己以前没有经验或经验很少的领域。它的各种经营活动已经多角化了，从而要求有新的技术，承担着新的风险。就企业所涉足的经济流程中的某个阶段而言，如果其成本和报酬之间的巨大差额因此而得以弥补，那么实施一体化就是合理的。因此，实施一体化的出发点，始终应该是对整个经济流程的成本结构和收益来源形成相对较为深入的理解。对于企业而言，最好的一体化权衡，应该是把经济流程中的各个阶段结合起来，并使其成本和收益、机会和风险之间的比率从长期来看达到最优的状态。

3. 多角化的另一项内部压力，是把企业内部的成本中心转化成为利润中心的一种愿望，一种可以理解、值得赞赏的愿望。

里昂公司是在 19 世纪 90 年代从为伦敦展览会提供膳食开始发展起来的。该公司很快就创建了大众化的连锁餐厅，以低廉的价格供应优良的食品。到了 1914 年，该公司所开设的“茶店”已成为伦敦景观的一个标志。后来，该公司又进一步实行多角化，不过是在同一市场中展开的，开始经营以“街角饭馆”（Corner Houses）为代表的大型餐馆、廉价旅馆和食品加工厂。在开始的时候，只向本公司的餐馆和旅馆供应食品，后来开始向英国消费者供应食品，并发展成为烘烤食物、茶与冰激凌的大型制造商。为了支持这些活动，里昂公司很早就创建了洗衣店——为茶店、餐馆和旅馆提供外界难以获得的、高质量的、大规模的洗衣服务。同时，该公司也不得不组建了自己的货运汽车车队。多年以来，这两项附带业务已经发展成为盈利企业，为各种各样的商业顾客和工业顾客提供洗衣服务和汽车货运服务。

但是，即使是从成本中心发展而来的盈利企业，也只有当它同整个公司

系统相适合时，才应该保持在公司系统之中。只有它同整个公司系统的使命与战略相适应，而且能够为本公司的市场提供服务或利用本公司的技术的时候，才应该保持在公司系统之中。否则，就会导致力量的分散。

事实上，对于这样一种从成本中心发展而来的企业而言，即使它同整个公司系统能够保持适应，最好也应该独立出来，建设成为一家单独的企业。荷兰的大型酿酒公司——喜力公司（Heineken），就是这样的一个例子。出于同上述里昂公司非常相似的原因，喜力公司出资并拥有了餐馆和咖啡馆，后来又投资经营旅馆和汽车货运业。但是，喜力公司把这些与制造和销售酒类产品不直接相关的外部权益独立出来，组建成独立的投资公司，即喜力公司拥有这些公司的股权，却并不直接进行经营管理。

外部的压力

企业之所以要实行多角化，更重要、更普遍的原因是外部的压力。

1. 第一种外部压力是小规模经济所带来的压力，致使单个企业的成长只能限于较小的规模。同时，由于这种经济规模很小，所以单个企业的管理当局能够了解该种经济的方方面面。在经济发展的某个阶段，所需的技术大都来自于外部，但太小的市场又不足以吸引其他地方的大型企业。在经济发展的这一阶段，资本也可能是来自于外部，但外部投资者却宁愿与那些已经在市场上占有一席之地，并证明自己具有创业能力和管理能力的人共事。在这种环境之下，企业成长一般会采取多角化的形式。

事实上，这是经济发展中的一个十分重要的阶段。

在19世纪早期，比利时是欧洲大陆各国中工业化程度最高的国家，并成为一个典范。当时所形成的这种模式，一直沿用至今，即一个创业与管理集团通过多角化的形式，涉足许多不同的行业，而且全都为有限的国内市场生产商品。在一个半世纪以后，在日本工业化的过程中，又重复采用了这种模式。三四个财阀集团成为经营管理的中心。从国外获得技术的能力，使它们可以涉足许多不同的行业，而每一个行业中的规模在很长时期内都相对较小，并为国内市场从事生产活动。直到20世纪的时候，国内市场规模才变得相对较大。在第一次世界大战以后，当巴西开始实现工业化的时候，也出现了这种模式。例如，在第一次世界大战的时候，从一家面条加工厂起家的

马塔拉佐斯公司（Mattarazzos），可能是巴西的第一家工业企业，一家纯粹的国内企业，而不是外国公司的子公司或分公司。在30年以后，到20世纪50年代初期的时候，马塔拉佐斯公司控制了由各种行业中的许多小型企业组成的庞大的工业帝国。迄今为止，印度仍在采用与此十分相似的模式。塔塔公司（Tata）和贝拉公司（Birla）这两个企业王国，都控制着许多极不相同的业务。在以秘鲁和委内瑞拉为代表的国家里，目前其工业的特点也是这种模式，即一个管理集团在一个较小的市场中从事许多不同的业务。

直到第二次世界大战以前，美国加利福尼亚州也是采取这种模式。从政治上说，加利福尼亚州固然是美国大陆的一部分，但是直到第二次世界大战以前，由于地理条件和距离经济中心较远，加利福尼亚州在很大程度上都具有较大的“孤立性”，成为一个被隔离的、有限的市场。

实际上，在经济发展的许多情况之下，多角化企业可能都是小型经济的最佳模式，但是，它却并非经济发展中不可避免的一个阶段。当时，瑞士和荷兰这两个国家都不如比利时那么富有，而且人口也相对稀少，但它们并没有遵循这种模式。事实上，这两个国家很早就通过对外扩张而突破了国内市场的限制。

而且，在有限的经济中，始终都应该把多角化看成是一个“过渡阶段”。

位于加利福尼亚的许多企业都是在第一次世界大战以后才发展起来的，并且多以购买美国东部和中西部大型企业的技术为基础。在开始时，它们也只是向有限的美国西海岸市场供应商品，但现在，它们大都已经成长为全国性的企业。其中有些企业，如在胶纸标签和其他纸制品方面占有领先地位的艾利公司（Avery Products），已经成长为规模庞大的企业，而其他一些企业则通过与东部企业合并的方式而成为全国性企业。至于其他的地方企业，或者慢慢地消失了，或者把规模收缩到无足轻重的地步。

随着市场的扩大，在有限的小型经济中，多角化也会逐渐成为一种不恰当的模式。在美国占领当局解散其财阀以前，日本的成长已经超越了这种模式。相比而言，巴西则在第二次世界大战结束以后就超越这种模式了。目前，在巴西居于主导地位的企业，是高度集中（高度专业化）的企业，如巴西的大众汽车公司或巴西最大的食用油公司——桑卜拉公司（Sanbra）。

随着经济的发展而仍保持这种模式不变，很可能就会束缚经济和企业的发展。小型市场上的多角化模式，在维多利亚女王时代还很适合于比利时，

但进入20世纪以来，这种模式却成为使比利时经济发展出现滞胀，并难于造就新的成长企业的原因。

2. 另外一种极为不同的多角化，是以市场扩张为基础的。在当代，最明显、最重要的例子就是多国公司。有关多国公司，本书将在第59章里予以重点讨论。

3. 推动企业实行多角化的另外一个重要因素是技术。技术本身会发展出新的分支。最初只为一种产品、一条产品线或一个市场服务的一种技术，很快就会发展成为一系列的技术，并服务于许多不同的市场和不同的产品。

电子产业和化学产业都是在1850～1975年期间形成的。当时，在这两个产业中，都只有两三种制造流程，为两三个市场生产两三种产品。电子产业是以发电机和电灯泡为基础的，不久又产生了有轨电车。相对而言，现代化学产业则有三种来源：用于开矿和建造铁路的炸药、主要用于造纸和纺织工业的氯以及用于纺织工业的染料。

在25年的时间里，这些技术产生了多个分支，服务于许多不同的产品、产品线和不同的市场。到1900年的时候，通用电气公司、西门子公司、德国的赫斯特公司（Hoechst）、卜内门公司（Brunner Mond，英国帝国化学公司的前身之一），都已经成为十足的大型联合企业。现在，一些大型电子设备企业和化学企业也已经成为联合企业中联合程度最高的企业，其业务的多样性、生产流程的多样性、产品线的多样性、市场的多样性，甚至超过了国际电报电话公司（ITT）。

这种多角化并不是事先计划好的，而是起源于实验室的试管之内或机械设计师的制图板上。现有的技术产生了新的技术——随之又形成了企业的多角化。

技术的这种动态过程，不仅发生于物质领域，即纯粹的“技术”领域，也存在于社会技术领域和服务领域。

时至今日，从其所提供的服务来看，美国商业银行的确是一种大型联合企业，其多角化甚至超出了可以有效进行管理的限度。但是，在这些服务项目中，每一项都是从其他服务项目发展出来的，都是以利用现有知识提供新的金融服务的能力为基础形成的，以便满足老顾客的新需求，或使老的服务项目能够满足新顾客的需求。

4. 企业多角化的另一个外部因素，是当代税务法令的推动，这是经济

学家很少予以考虑的一个因素。

实际上，在每一个发达国家里，税法都积极鼓励企业把其资金用于再投资，而不是分配给投资者。如果把资本还给投资者，税法并不认为是资本的归还，而认为是利润的分配，因而要予以课税。因此，对于投资者和企业来说，把企业原有业务已不再需要的资金用于多角化经营，是更为经济的一种方法。

在这方面，最典型的例子是格雷斯公司的多角化经营案例。该公司原来在南美洲西海岸的一些小国从事运输、贸易和少量的制造业，是一家小型企业。通过多角经营，该公司成长为美国的一家大型化学公司。

每当欧洲发生战争时，拉丁美洲就会有大量的现金盈余。在那段时期里，拉丁美洲的原材料和食品的价格很高，所赚得的资金又无法用于购买发达国家的工业品。因此，格雷斯公司在第二次世界大战结束时积存了一笔资金，实行多角经营，是防止这笔资金被收税者攫去的唯一途径。

这可能是一个极端的例子。但是，许多企业之所以实行多角化，在不同程度上也是出于如上所述的税务方面的考虑。那些在稳定或衰退行业中的一些老企业，由于把多余资金投入现有企业中没有什么意义或者意义不大，所以它们更倾向出于如上所述的税务方面的考虑而实行多角化。

在发达国家中，税法往往以这种或那种方式对把多余资金返还给投资者予以惩罚。例如，根据美国税法，只有在整个公司停业清算时，才允许把资金退还给投资者。无疑，这种规定有力地推动了企业的多角化。通用汽车公司之所以不愿意把雪佛兰事业部分离出去，在某种程度上也应该归咎于这种税收制度。当然，税法不是为此目的而设计的，而是正好相反。但是，在每个国家中，税法目前所造成的后果，几乎正好同它们想要达到的目的相反，而是进一步促进了产业集中度的提高，促进了大型联合企业的出现，并促使企业规模继续扩大。

5. 企业多角化的最后一项主要压力，是我所说的“新市场”的出现，即作为“大众市场”的投资市场和资本市场，以及作为另外一个大众市场的劳动市场和职业市场（关于这一点，请参见作者的论著《人、思想和政治》一书中“新市场和新企业家”一文）。

大众市场的投资者与老式的资本家是极为不同的。大众市场的投资者本身也是“顾客”，他所购买的、对他有价值的“产品”（即公司的有价证券）

必须符合他的期望。类似地，现在受过教育的年轻人，也是劳工和职业市场（大众市场）的顾客，他们所购买的“产品”（即一位雇主所提供的工作和职业机会）也必须符合他们的期望，必须对他们有“价值”。在这两种新的大众市场上，多角化都具有很高的价值。事实上，大型联合企业在20世纪60年代末期的大发展和同期的企业接管热潮，在很大程度上就是对这种新的大众市场的需求和期望的最初反应。就像对新问题的最初反应那样，它们是错误的反应。但是，对这些新的大众市场的需求仍将持续下去，并且必须予以满足。但在很大程度上，这两个方面的需求只有通过多角化才能予以满足。

总而言之，多角化是一种复杂的现象。无论纯粹的集中化（或专业化）是多么可取，所有的企业都必须认真思考如下问题：是否需要实行多角化和如何实现多角化。

在促使多角化的各种压力当中，有些可能是企业的机会，其他一些则可能是企业的威胁。而且，有些压力可能鼓励了错误的行为，却惩罚了正确的行为，前面所说的税法就是这方面的一个例子。换句话说，在一家企业发展的某些阶段，可能必须实行多角化；在其他一些阶段，实行多角化可能是极为可取的；但在另外一些阶段，实行多角化则可能是必须予以坚决抵制的诱惑。

正确的多角化和错误的多角化

有关企业实践的记录清楚地表明：多角化有对的，也有错的。[⊖]对于正确的多角化所造就的那些企业而言，其取得卓越绩效的能力，几乎同那些高度集中的、单一市场或单一技术的取得杰出绩效的企业一样。比较而言，错误的多角化所造就的企业，其经营绩效则很低，与那些高度集中地经营错误业务的单一市场或单一技术企业的绩效一样低下。之所以会出现如此巨大的差异，始终是因为：在取得成就的多角化企业中，它所经营的各项业务有着一个共同的统一核心。

这就意味着多角化并不是或者应该予以谴责，或者应该予以赞扬和提倡

⊖ 前面提及的威廉·古思教授的研究，也指出了这一点。

的。企业的高层管理者的一项主要任务，就是决定该企业要实行怎样的多角化、实行多大程度的多角化，以便充分发挥企业的优势并从有限的资源中获取最佳经营成果。

为此，高层管理者必须首先提出这样的问题："为了实现特定的使命、达到目标、继续生存下去并繁荣昌盛，企业所需实行的多角化的最低限度是什么?"同时，高层管理者还应该提出以下问题："我们能够加以管理的、企业能够承受的多角化的最高限度是什么?"最优点一般存在于上述这两个极限之间。这个最优点越是靠近企业所需的最低限度，则企业越是易于进行管理；企业越是需要多角化，而不是更加集中化，则其负担也就越重。

无论集中化是多么可取，可能也必须利用多角化来进行协调，否则就可能出现过分的专业化。另一方面，无论多角化多么可取，或事实上不可避免，也必须有一定的集中化，否则就可能分崩离析和产生混乱。事实上，简单和复杂两者都是企业所必需的，但它们却把企业拉向不同的方向。因此，决不能任其互相冲突，而应该加以综合，发挥它们的协同效应。高层管理者的任务，就是要使多角化有一个共同的统一核心，而这一任务对于小型企业、中型企业和大型企业都是同等重要的。

多角化的统一性

统一性有两个核心：市场和技术——需要注意的是：真正决定市场的，是顾客，而不是制造商——市场界定的风险——需要制定一项企业战略——通用汽车公司和英国利兰汽车公司——以技术作为共同的统一核心——一些基本规则——技术必须是具体的——技术必须具有特色——技术必须是核心的——基于技术的多角化战略——延伸的技术族——过时了吗？——界限——行不通的多角化——基于两根轴线的多角化——“反经济周期”的多角化——“财务协同”的错觉——为多角化而实行多角化——为弥补缺点而进行的多角化——需要“气质匹配性”（或气质统一性）

要使多角化协调统一，只有两条途径。首先，如果一家企业的业务和技术、产品和产品线、各项活动都服务于共同的市场这一统一体中，那么即使它是高度多角化的，也有着基本的统一性。其次，如果一家企业的各项业务、市场、产品和产品线以及各项活动都采用一种共同的技术，那么即使它是高度多角化的，也有着基本的统一性。共同的市场和共同的技术为企业的统一性提供了首要条件：在整个组织中有一种共同的语言，它们使人能够互相理解。

在这两者当中，以市场作为统一的核心更容易取得成功。

在收购了一家快餐食品公司——菲多利公司（Fritolay）以后，百事可乐公司仍然是在原来的市场中展开经营活动的。显然，瓶装的不含酒精的饮料也属于“快餐”食品。类似地，在收购了冷冻橘子汁的领先企业——美莉果公司（Minute Maid）以后，可口可乐公司仍然是在原来的市场中展开经营活动的。欧洲的两家巨型消费品多国公司——联合利华公司和雀巢公司，在许多国家从事各种各样的产品包装和加工业务，但它们所有产品的顾客都是杂货店或超级市场。类似地，在收购了一家大型的地区性咖啡搅拌器公司以后，宝洁公司仍然在原有的市场上展开经营活动。米其林公司是世界上最古

老的橡胶轮胎制造商，而且该公司在 19 世纪 90 年代实际上是充气轮胎的先驱者。当它通过多角化的方式涉足旅游向导业务时，仍然是在原有的市场上（即汽车驾驶者）展开经营活动。

只要市场具有真正的统一性，即使技术非常多样化，也不会形成分散而复杂的多角化。

有一家大型制药企业成功地在其业务中增加了一系列医疗实验室和许多先进的诊断工具。显然，技术是完全不同的，但顾客是相同的，都是私人开业或在医院中诊病的医师。他们认为处方中的药品、医疗实验和诊断工具都有同样的“价值”。

在“统一市场”上展开多角化经营的时候，必须注意以下两点：第一，“市场是什么”是由顾客决定的，而不是由制造商决定的。对于制造商而言，多角化业务仍然属于同样的、熟悉的市场，那是远远不够的。顾客也必须认为新的多角化构成了同一市场的一部分，否则，多角化很可能会走向失败。

在 20 世纪 40 年代后期，美国无线电公司在美国无线电收音机和电唱机市场上可能是质量最好的品牌。从制造产业的角度来看，这些也属于“用具”。因此，美国无线电公司通过多角化的方式涉足需求量激增的电炉和电冰箱等厨房用具，似乎也是顺理成章的。显然，该公司具有这方面的技术能力，也拥有相关的销售网络。但是，尽管美国无线电公司拥有大量的资源，其产品质量也被公认为是很好的，但该公司涉足厨房用具业务的决策却没有取得预期的成功。其中一个很重要的原因就是：对于家庭主妇这些顾客来说，厨房和客厅是两回事，客厅用具不是“用具”，而是“家具”。与公司高层管理者富有自信的预期相反，美国无线电公司的著名品牌并没有促使顾客接受它所经营的厨房用具。在经历了几年的挣扎以后，美国无线电公司被迫把其厨房用具事业部出售给一家厨房用具制造商——惠尔浦公司。长期以来，惠尔浦公司一直在为西尔斯公司供应电冰箱和小电炉，其商标已经在厨房用具市场上站稳了脚跟。

对于服务和产品，这一点都是适用的，而且也适用于产业市场。尽管在先进的电气设备和电子设备方面，作为制造商的通用电气公司拥有很高的声望，但电子计算机的买主并不把它看成是一家“出色的”电子计算机制造商。通用电气公司的电子计算机在技术上完全有竞争能力，但它未能在电子

计算机市场上站稳脚跟，终于不得不放弃。

技术上的专业知识，并不能导致正确地界定“共同市场”，而更有可能是作为在不同市场上实行多角化的统一基础。

制造商或供应商认为互相密切相关的商品，顾客很可能并不认为是属于同一市场的。而制造商或供应商认为显然不同的产品或服务，甚至最终用途和最终使用者也不相同的产品或服务，顾客却很可能把它们归并为同一市场。

与许多零售商类似，西尔斯公司当然也在商店和商品目录中包括了数量极为众多的不同商品。不过，西尔斯公司还创建了一家相当成功的意外事故保险公司。该公司在激烈竞争的汽车保险业中取得了领先地位。同时，西尔斯公司还创立了一个共同基金，并拥有最大的汽车维修连锁中心。此外，西尔斯公司还在不同时间组织了各种读书俱乐部和提供旅游服务等。所有这些业务的一个共同之处，就在于它们全都是美国中产阶级希望购买并列入正常“预算”之中的产品或服务，全都适合于西尔斯公司有关其业务的界定：美国家庭的采购员。从技术上讲，电冰箱和汽车保险相差十万八千里，但它们却被同一顾客所购买，采取十分相同的购买方式，具有同样的价值期望。

从上述这些例子中，我们不难看出市场界定所包含的基本风险。在界定一个共同市场时，预测和分析是极为靠不住的工具。管理者往往很难预测某项产品或服务实际上是否适合本企业的市场。另外，通过市场调研，往往也很难予以确定，只有在事后回想起来的时候，才能够清楚地看出为什么某种产品似乎完全适合于它“应该属于”的市场，却没有取得成功。

可以肯定地说，无论进行多少次市场调研或顾客调研，也很难事前揭示出美国的家庭主妇并不把厨房用具和客厅中的收音机归为同一产品范畴。毕竟，当时的一些企业，如通用电气公司、通用汽车公司和西屋公司，同时在这两个市场上都取得了成功。而且，西尔斯公司也在这两个领域中取得了成功。在美国无线电公司失败以后，其原因已经变得十分清楚，但那时已经为时过晚了。

需要制定一项企业战略

在“统一市场”上进行多角化时，需要注意的第二点是：只有制定了真

正的企业战略以后，它才行得通。如果所谓的多角化只是一堆“大杂烩”，那显然是行不通的。

一般而言，战略总是规定什么应该属于企业所界定的业务之中、什么应该予以排除。最早的、最成功的、以统一市场为基础的多角化政策之一，是加拿大太平洋铁路公司（Canadian Pacific Railroad）在20世纪初期所创建的“运输公司”。加拿大太平洋铁路公司以其铁路为基础，在加拿大的许多地方创建了许多连锁旅馆（总体规模十分庞大），并创建在大西洋和太平洋上运营的一家大型轮船公司（在第二次世界大战以后，又增加了一个中等规模的国际航空公司）。但是，使加拿大太平洋铁路公司的各项业务具有统一性的市场，并不是货运，而是旅客。当然，铁路既运送客人又载运货物，但其多角化战略却是以“旅客公众”为重点的。

在一项多角化战略中，应该包含着一项计划，用以界定每一项业务在整个公司系统中所扮演的角色。与任何其他战略一样，多角化战略也必须成为各种具体目标、具体目的和各项业务的具体工作安排的基础。

在20世纪20年代初期，斯隆在统一市场的基础上对通用汽车公司进行了改组——事实上是重新建立。此后，该公司所取得的成功，就归功于多角化战略。在斯隆接手时，通用汽车公司是以统一市场为基础进行多角化的，但并没有任何战略。当时，该公司包括六个汽车事业部，各有自己的品牌、工程技术、政策和分销网络，却没有明确的使命和特征。可以说，当时的通用汽车公司是通过财务收购而杂乱地拼凑在一起的。虽然各个事业部的主要业务全都是汽车，但基本上是一个“大杂烩”。后来，通用汽车公司之所以能够取得成功，正是由于斯隆以系统战略为依据对其结构进行了改组。他不顾内部的强烈反对，冒着极大的风险，使一个在当时已经有相当地位的品牌，奥兹莫比尔（Oldsmobile），从原有市场转移到一个更合乎逻辑的新市场。同时，斯隆还彻底改变了雪佛兰事业部的基本政策，并使之把重点放在到那时为止一直力图避免的市场上，即福特汽车公司似乎已经占据领先地位的大众市场。他把奥克兰（Oakland）这个品牌代之以一个全新的品牌——庞蒂亚克，并从一开始就明确了该产品的市场定位和战略。

在20世纪60年代，通过把许多英国汽车公司合并，创建了英国利兰汽车公司。但与斯隆不同，英国利兰汽车公司的高层管理者却保留了一堆杂乱的品牌。在这些品牌中，有的存在着明确的市场，有的则没有自己的个性和

特色。在制造设备的内部合理化、零部件和生产流程的互换性以及有效的成本控制等方面，英国利兰汽车公司显然是走在了斯隆的前面——在很久以后，通用汽车公司才着手处理这些问题。但是，正如局外人所看到的，英国利兰汽车公司并没有为统一的业务制定战略，也没有在此基础上制定出明确的市场战略。

在斯隆实施改组以后的两三年时间里，通用汽车公司就成为美国汽车工业中的领先者，而英国利兰汽车公司在合并创建后的五年里，在市场地位或经营绩效方面并没有取得显著的进步。

事实上，在多角化公司里，每一项业务、每一条产品线和每一条分销渠道，都必须有自己的计划、目标和战略。每一个都必须设定明确的目标，并对照期望来衡量成果。换句话说，每一个都必须作为一项独立的业务来进行管理。但同时，为了获得多角化的收益，还必须为整个公司制定统一的战略，进行总体的设计，确定共同的使命。在统一之中必须谋求多样性，否则，即使共同市场也不会有统一性。实际上，共同市场只是提供了统一的可能性，但要使之成为现实，则有赖于企业管理当局的工作。

以技术作为共同的统一核心

成功多角化的第二条轴线是技术。共同的技术可以构成多角化的基础，使企业成功地涉足许多极不相同的市场。

相对而言，以“共同技术”为核心而实现的市场多角化，往往比以“统一市场”为核心而实现的技术多角化更为困难。从心理上讲，管理人员更为尊重和关注不同技术的不同要求，他们是“理性的”。但是，对表现出不同行为模式的不同市场，管理人员却很可能加以抵制甚至感到怨恨，那是“非理性的”。技术方面的专长可以很容易地辨认出来，可以通过系统的方法来获取。不过，也未必总是要通过课程学习来获取。比较而言，市场方面的专长却只能通过经验才能获取，是一种“感觉”，而不是一种“事实”。因此，市场专长是只可意会而不能言传的。

在一大类产业里，以技术为基础的多角化是唯一的途径。这些产业是材料或流程产业，如钢铁、玻璃、制铝、造纸和制钢等产业。它们是由制造流程决定的。例如，在玻璃窑中所能产出的唯一东西就是玻璃。但是，这类产

品却几乎可以进入每一个市场。

材料产业的实践表明：以技术为基础来实行多角化是不容易的。一般说来，这些产业的绩效基本上没有什么差异，至少从第二次世界大战以来是这样，但有些多角化企业的绩效却很差。它们往往都把注意力集中放在“市场营销”上。其中，有许多企业（请参见第 46 章）都采用模拟分权制设计原则，以便建立起为特定市场提供服务的、接近于自治的单位。不过，它们却发现这也并不是成功的捷径。

在 19 世纪的工业发展中，材料工业是领先行业。从其产量来讲，更不用说其资本投资规模了，它们目前仍在快速地增长。不过，它们的产品已经成为大众“商品”，收益水平很低（收入与成本的差距很小）。显然，这方面的原因在于由其技术所决定的市场多元化。

唯一的例外，似乎是石油工业。但是，石油工业是市场相对集中的一个产业。石油工业的大部分产品，都是最终用途极为有限的燃料：海、陆、空发动机所使用的汽油和柴油燃料以及发电厂所使用的燃料等。从经济的角度看，石油工业是一种面向原材料的供应实现后向一体化的“市场营销产业”。

但是，即使在真正的材料企业中，也有一些企业取得了很好的绩效。无疑，这些企业的实践表明了可以做什么以及应该如何做。

在这方面，一个杰出的例子就是美国的一家玻璃制造企业——康宁玻璃公司。该公司在多个市场上展开经营活动，从用做最先进的科学用途的特种玻璃，到通过五金店和超级市场销售的、面向大众市场的餐具，再到电视机的显像管等。所有这些，全都以一种共同的技术——玻璃制造为基础。

在 1971 年，康宁公司的销售额为 6 亿美元，员工人数为 3 万人，与石油、钢铁和制铜等材料工业中的巨人比起来，康宁公司只是一家规模相当小的企业。但是，在玻璃制造领域中，该公司却是一家很大的企业，而且从盈利和成长速度来看，也都远比绝大多数的材料企业要高。

在材料工业以外，还存在着一些成功地以技术为基础的多角化企业。在西方世界，虽然日本京都的立石电机有限公司（Tateisi Electronics）远不如索尼公司那样有名，但它以自己的方式获得了成功。立石电机有限公司是从制造以控制仪表和开关为代表的工业设备起家并逐渐发展起来的。开始的时候，该公司从国外，主要是美国的电子公司引进技术。后来，立石电机有限

公司在电子领域中开发出自己的技术能力，并成功地通过多角化方式进入了医疗技术领域，最初只是设计和制造高度复杂的诊断工具，后来开始设计和制造电子操纵的假肢。此外，该公司还进入了办公设备市场，并生产出一系列的台式计算机等。可以说，立石电机有限公司的产品市场是多角化的，但技术却是共同的。

“技术”不一定就意味着“科学和工程”。这个词的希腊文的本意是：“有用的知识”或“有组织的技能”，而不是“工程”。

以美国银行卡为代表的银行信用卡，并不是由商业银行发明的，而且肯定不属于科学或工程的范畴。不过，它要求学习新的有难度的技能，代表着以有系统的新技能为基础的真正的多角化。

共同技术可以提供一种共同的语言，能够提供竞争优势，并进而在市场产生优势。它能够使企业实现多角化，但不是四分五裂，而是统一起来。

一些基本规则

以技术为基础的多角化如果要取得成功的话，必须遵循以下一些基本规则。

1. 技术必须是具体的，必须是一种“技能”，是一种有用的知识，而不是一种抽象的理论。像通信或运输这样一些陈词滥调并不是共同的技术。无疑，美国巨大的广播网络是属于通信事业的，但它们并没有经营图书的出版。而且，即使它们出版商业杂志，是否可以干得很好，也是大可怀疑的。当对自己在“知识”和“教学”方面的能力进行延伸的时候，在接受政府有关解决城市问题和社会问题的合同或谋求国际发展的过程中，美国的大型大学遭到了惨败。

理论学科并不是一种“共同技术”，它们是以理论为中心，而不是以技能为中心的。而且，它们也不是解决问题的能力。人们可以在解决实际问题方面有所成就，如运筹学方面的咨询人员运用自己的知识和工具来解决顾客问题，但人们并不能说：“我们知道怎样解决问题，因而能够在存在‘问题’的地方制造或推销任何一种产品或科学。”

绝大多数管理当局都把“市场”界定得过于狭窄，倾向于把市场看做“我们创造出来的东西的市场”，而不是“顾客愿意为之支付货币的价值”。

但与此形成对照的是，许多管理当局往往把“技术”界定得过于宽泛，他们认为：技术就意味着“我们在智力上所掌握的东西”。但事实上，技术的含义是：“我们以很强的技能和高度的特长所能做的事情”。

2. 技术必须具有特色，必须有能力赋予企业的产品以领先特色。

当许多其他材料企业生产出一些平凡的产品，并取得平庸的绩效时，康宁公司却取得了卓越的绩效，为什么？实际上，原因就在于此。虽然康宁公司的技术和生产能力也能够制造出普通的餐具，但它却不去制造这种产品。在普通餐具的生产过程中，只要求普通的玻璃技术。康宁公司制造和销售的餐具和厨房用具，是以高级而独特的技术为基础的，如制造出耐热玻璃和不碎玻璃。后来，康宁公司又进入了另外一个领域——特别设计的手工玻璃工艺品。这种产品是为了收藏，而不是为了实用的。同时，这种产品是以设计和艺术为主，而不是以玻璃技术为主的。为此，康宁公司创建了一家完全独立的企业，并另外取了个名字，叫做史都本玻璃公司（Steuben）。而且，在新创建的公司中，有自己的管理当局和自己的分销系统。后来，史都本玻璃公司取得了很大的成功。但是，虽然该公司的全部股权都为康宁公司所有，却并不是作为康宁公司的一个子公司来进行管理的。

3. 企业具有特色的技术必须在该企业从事多角化经营的产品或服务中占据核心地位，而不是附带的。如果忽略了这一规则，就会遭到挫折。

银行信用卡业务似乎是“银行零售业务”的合理延伸，但事实表明：商业银行的主要技能，对信用卡业务来说只是附带的。信用卡业务要求一些新的、显著不同的技能——例如邮寄销售（要求高度专业化的技术）和信用控制。结果，在很长一段时间里，银行界都搞不好这项业务。它们虽然能够吸引顾客，但结果却亏本很多。纽约的大通银行是银行信用卡业务的先驱，但在经过几年的失败以后，最终放弃了这项业务。芝加哥的其他一些大型银行也都是这样。在大通银行放弃银行信用卡业务时，美国银行接管了这项业务，但花费了五年左右的时间来学习所需要的新技能。

美国的造纸工业为基于技术的多角化提供了很好的例子，不仅表明了正确的多角化途径，还表明了不正确的——或至少是不恰当的、有风险的多角化途径。有几家造纸公司（绝大多数是中等规模的企业）把标准的、众所周知的造纸技术延伸应用到新的消费品市场上，制造和销售一些新的产品，如面巾纸。它们都取得了很大的成功。不过，有一家非造纸企业——宝洁公

司也在这一领域的某些市场上获得了同样的成功，如婴儿纸尿布。宝洁公司本来是生产原油、肥皂和油脂制品的，通过运用自己在消费品营销方面的知识，以多角化的方式进入了与其原有的技术和产品不太相关的纸尿布市场。

与此相反，也有许多造纸公司，特别是大型造纸公司，花费了数以百万元的资金，耗时几年的时间，试图进入“技术用纸”市场，却没有取得成功。这些“技术用纸”包括照相用纸、复写纸、导热纸或热感应纸、感光纸或导电纸等。这些公司正确地看到了“技术用纸”市场的快速增长和很大的盈利潜力，但它们却错误地认为造纸技术是在“技术用纸”的制造中占据核心地位的技术。其实，“技术用纸”的制造过程中的核心技术，是纸张表面的物理和化学技术，而纸张只不过是一种附带的“载体”。

造纸工业和银行信用卡的例子都表明：要预测某种技术是否会成为某一新市场或新产品线、新服务项目的核心技术，是不容易的。更有甚者，预测某种技术是否适用，往往比预测某种新产品或新服务项目是否与原有市场相匹配更为困难。

4. 最后，与基于市场的多角化一样，基于技术的多角化也需要制定一项基本的战略，而且这种基本战略的制定和实施更为复杂、更为困难。

以上所列举的、基于技术的例子所讲述的，全都是新增产品、新增服务或新增业务的情况。但是，可以通过多种方式来高效地运用某一技术。由本企业加以利用，仅仅是其中的一种方式而已。在考虑基于自己所拥有的知识进行多角化时，必须询问以下问题：“什么是充分利用某一技术或技能的最好方式？”

一家大型制药公司有一条严格遵守的规则：每当某项新的研究项目有很大的可能取得成功时，公司的高层管理者就会连同研究部门和销售部门的人员在一起探讨以下问题：“对于哪一位竞争对手而言，这项新的研究开发成果是最理想的？如果这项新的研究开发取得了成功，它最适合于谁的产品线、谁的市场和谁的专业知识呢？”该公司的一位高层管理人员指出：“我们之所以探讨这些问题，并不是由于我们想要销售研究成果，更不是为了把它卖给竞争对手，而首先是为了迫使我们思考以下问题：‘为了利用这项研究成果，我们应该制定什么战略、需要什么资源、最终可能得到什么结果？’但是，几乎有一半的情况，当我们探讨了这些问题以后，我们决定不再继续单独地进行下去了。”

“有时候，在探讨了这些问题以后，我们会决定放弃那些初看起来似乎很好的研究项目。实际上，这些项目可能并不像最初看起来那么有前景。例如，结果可能不是为医师增加了同疾病做斗争的药物，而只是满足了科学上的好奇心，并不会产生什么医疗效果。但是，在很多情况下，我们都得出了以下结论：这项研究项目虽然很有前景，但对我们公司的价值却不大。如果这项研究项目成功了，或许能够制成一种同疾病做斗争的药物，但这种药物能够治疗的疾病范围却很窄，或者在医疗上的应用范围很小。显然，这种成果最适合在该领域内从事专业化经营的小型企业的产品线。对于这种小型企业来讲，这种药品的确是一种主要药品，而对于我们公司来讲，这只会增加业务的复杂性，要求我们在原有业务和市场以外增加销售力量。此外，还存在着如下一些情况：研究成果很可能会有助于创造出一条有很大销售潜力的产品线，但我们还是决定把这种研究成果许可给其他企业，或者采取本公司与其他企业合作制造这种药品的方式，或者完全由其他企业去生产。例如，我们曾经把某些主要用于治疗热带病的发明成果许可给其他企业，因为我们在这方面的销售力量很弱；我们也曾经把某一领域（如止痛药）中的某种药物的研究成果许可出去。之所以会做出这种决策，是因为我们在该领域中并没有其他药物。为了销售这种药物，我们必须重新配备大量的销售力量，而医生在这方面却要在五六种药品之中选择使用。”

“有少数情况，我们可能会决定利用这项研究成果，并与其他企业建立合资企业。我们所选择的企业，往往是具有制造这种药物的专门知识的化学公司，但我们却缺乏这方面的专门知识。我想不出有这样的例子：我们应该自己利用研究的成果，但却予以放弃、许可转让或与其他企业建立合资企业。如果说我们曾经犯过什么错误的话，那就是我们过多地自己利用研究成果，而不愿意承认这样的事实：虽然我们的研究成果是激动人心的、很有发展前途的，但对我们公司来说却是不合适的，或是由我们公司来承担研究与销售工作并不恰当。”

可是，这家企业却是一家知名企业，在国内外享有盛誉——以在制药业的主要终端市场上拥有广泛的产品线和处于领先地位而闻名。由于上述政策的实施，该公司可以把力量集中在意义重大的发明成果上，能够从技术资源中获得最大的利益。据统计，在该公司的收益中，有1/3左右来自于自己开发，却不是自己生产的——通过销售、许可转让或与人合资等方式生产的药

品和化学品。

另外一项战略要求，是识别和界定所需要的额外的新技术，即为了使现有技术体现在新产品、新服务项目或新市场中，还需要一些什么样的新技术或额外技术。

这正是美国大型商业银行最初涉足银行信用卡业务时所没有提出的问题。它们只看到了与新业务相匹配的技能，却忽视了自己所缺乏的技能。

此外，还存在着一个问题：由于不适合新产品、新服务或新市场，我们需要放弃或弱化哪些老技术？

多年以来，有一家小型企业在美国各地从事合成与销售草籽的业务。为了从事这项业务，该公司以高度发达的技术能力为依托，对各种土壤进行试验并根据试验结果供应最恰当的“合成草籽”。当决定以多角化的方式涉足“草地维护用品”，即生产肥料、杂草控制剂、杀虫剂和除草剂时，该公司以自己在草地培植和草地维护方面的特有知识为基础，决定放弃自己最初的业务所依据的专业知识——土壤试验的专业知识。为了使肥料、杀虫剂和除草剂真正富有特色和效果，就必须使带有本公司商标的草籽都能够取得很好的效果。当然，这就意味着草籽的合成要统一，至少在主要的气候地带要做到统一。这就要进行大量的工作，以便开发和试验新的合成草籽。无疑，这项活动带有很大风险。不过，这也在很大程度上解释了为什么该公司在肥料和杂草控制剂领域取得了如此重大的成功。在十年之内，该公司成长为一家中型企业，并在比原来的草籽业务大许多倍的市场中取得了领先地位。

最后，基于技术的多角化常常也要求拥有新的市场营销知识和新的市场营销战略。

通用汽车公司之所以通过多角化的方式成功涉足了柴油机车市场，正是由于该公司认识到了这一点。与此形成对照的是，通用汽车公司之所以在飞机引擎的制造方面失败了，也正是由于该公司没有认识到这一点。在通用汽车公司，电气动力事业部是以改制柴油机的技术开发为基础的，由于它认识到铁路是一个极为不同的市场，需要艰苦持久的工作和一项新的市场营销战略，因而取得了成功，并实际上在该领域中占据着垄断地位。通用汽车公司在从事基于技术的多角化时，收购了一家小型的飞机引擎制造商——艾里逊公司（Allison）。虽然在技术上取得了相当大的成就，特别是在喷气式飞机出现以前的早期阶段，但总的来说，该公司并没有取得多大的成功。之所以

会这样，就是因为它认为飞机市场同通用汽车公司所知道、所了解并积极参与的市场没有多大差别。

延伸的技术族

在基于技术的多角化过程中，最具挑战性的问题就是所谓的“延伸的技术族”，即由于技术的固有动力和产生技术“分支”的倾向而走向多角化的企业。就其来源而言，这些企业都拥有一个共同的技术祖先：电子技术或化学技术。但后来，技术就产生了分支。

当今的一些巨型电子公司，如德国的西门子公司和通用电气公司、美国和英国的通用电气公司、西屋电气公司、飞利浦公司和日立公司，全都是从一百年以前的共同的“电子”技术成长而来的。但是，它们逐渐以多角化方式涉足了几乎无限的业务，进入了不同的市场，从核子发电机一直到烤面包机。不过，它们全都与电子有关。但是，对于大多数业务而言，电子可能只占有很小的一部分，并不是主要的因素。

类似地，当今的许多巨型化学公司也是从一百年以前的统一学科逐渐发展而来的，并通过技术分支形成了许多不同的技术、生产流程和市场。德国的法本公司，美国的杜邦公司、孟山都公司、联合碳化物公司以及英国的帝国化学公司，其祖先全都是从有限的技术发展而来的。不过，其后裔则发展为几十种技术和几十个市场，包括工业品和消费品、纺织纤维和炸药、染料、药品以及食品添加剂等。

这些“自然成长起来的大型联合企业”有生命力吗？能进行有效的管理吗？是最佳的模式吗？在不久以前提出这些问题，似乎是愚蠢的。这些通过技术联系在一起的自然成长起来的大型联合企业，在 19 世纪和 20 世纪初期取得了显著的成功。但是，虽然这些延伸的技术族目前仍然在工业界中占据主导地位，但已经不再像不久以前那样享有明显的优势了。在它们周围存在着这样一些企业：把力量集中在延伸的技术族中的某个领域上，并取得了很好的绩效，而且在许多情况下，其市场份额不断增长。

也许更为糟糕的是：虽然这些巨型公司拥有着大型研究所和庞大的研究预算，但在各自的技术领域中出现的主要创新却不是它们研究出来的。在 1945 ~ 1970 年期间，美国制药企业的销售额从 1 亿美元增长到 60 亿美

元——其中绝大多数产品是1945年所没有的。但是，这些新产品几乎都不是美国或欧洲的巨型化学公司研制出来的。类似地，开发出电子计算机产品的，也不是通用电气公司或美国无线电公司，而是开始时规模很小，且完全不懂电子技术的一些企业，如IBM公司、古老的打字机制造商——雷明顿·兰德公司（Remington Rand，其商标是通用自动计算机Univac）或制造开关和简单操纵器的霍尼韦尔公司。即使在电子行业中，最成功的是以得克萨斯仪器公司或索尼公司为代表的专业公司，它们集中精力在电子技术中非常小的领域里展开经营，而并不试图在电子技术涉及的所有领域中从事多角化经营。

或许，延伸的技术族作为一种企业战略已经过时。它可能代表着技术发展过程中的一个过渡阶段，类似于第56章中所讨论的在一个小型的、有限的经济中以多角化方式涉足许多不同的业务。在一项新的重大技术的早期阶段，有时不能在一个或几个领域中充分利用知识和技能，而最适合于在许多领域中同时应用这种新技术。在超越了某一阶段以后（取决于市场规模和技术在多个方向的发展），“电气技术”、“化学技术”或“电子技术”就不能再成为一种“共同技术”了。“银行业”或“零售业”可能也存在着这种情况。超越了这一阶段以后，多角化就会分散力量，从而对生产率产生消极的影响。

上述现象也可以运用下述事实来说明：在这种巨型的延伸技术族中，绝大多数都有一些具有特长并维持领先地位的领域，例如通用电气公司和威斯汀豪斯公司在重型电子设备领域、杜邦公司在纺织纤维领域等。在这些领域中，它们也保持着创新能力。相对来讲，这些公司比较迟钝和脆弱的原因，并不在于“管理不善”，而在于“管理分散”，不在于“好的”事业部太少，而在于“不适合的”事业部太多。

迄今为止，在主要的延伸技术族中，似乎只有通用电气公司注意到了这一问题。至少在20世纪60年代和70年代初期，该公司已经不事声张地从一些领域（既包括消费品，又包括工业品）中撤离出来。在这些领域中，电子技术只是附带的因素，而不是主要的因素。

对于延伸的技术族而言，它们已经达到了能够进行有效管理的多角化的界限。把它们联结在一起的，是共同的历史，而不是共同的任务。

行不通的多角化

如果没有一个共同市场或共同技术的基础而试图实行多角化，那是注定要遭到挫折的，最终只会产生一些无法进行有效管理的业务，即在一帆风顺时干得很好，而一遇风吹草动就一败涂地。

在这类企业中，最接近于能够进行有效管理的，是同时循着两条轴线——市场轴线和技术轴线实行多角化的企业。

有这样一家大型多国公司：在一个世纪以前，它专门从事从玉米中提炼淀粉的业务，并逐渐成长壮大起来。该公司以这种共同的技术为基础，逐步开发出许多消费品和多种工业品，如胶粘剂、胶水和表面涂布剂等。在最近三十年左右的时间里，该公司把重点放在开发消费品上。除了最初以玉米为基础的各种产品以外，又增加了许多其他产品，如浓缩汤和调味酱等，但全都以加工食品市场——杂货铺和超级市场为目标。同时，该公司的工业用品业务也在继续发展。无论从成长率，还是从利润增长的角度来看，该公司在食品加工方面的成绩都十分出色，而基于玉米的各种产品现在只占加工食品的一小部分。相对而言，该公司在工业品方面的业务却进行得并不顺利，并没有从最初的玉米淀粉技术中开发出什么新产品，而且也未能成功地获取新的技术，即以石油化工技术或合成技术为基础的合成胶、胶黏剂或表面涂布剂技术。虽然该公司的产量很大，而且也磨碎了许多玉米，却不再能够在市场上占据领先地位了，当然更谈不上获取大量利润了。

其中的原因，可能并不是由于玉米淀粉是一种“老技术”。有些小型竞争对手（但规模仍相当可观）仍采用基于玉米的技术，并将其作为多角化的基础，而且绩效很好。实际上，原因在于：基于市场的多角化和基于技术的多角化要求有不同的管理思想、不同的管理态度、不同的战略并提出不同的问题。或者是管理当局（特别是高层管理）中出现了分歧，或者是某种管理态度或观点占据了主导地位，却忽略了另一方面。也许，发展和管理按照两条轴线进行多角化的企业是可能的，但那肯定要困难得多。

“反经济周期”的多角化

为了使企业“反经济周期”（抵消经济周期的不利影响）而实行的多角

化，如用资本商品业务的周期优势和风险，去抵消消费品业务的不同周期优势和风险，往往是行不通的。

认为这两种业务在经济周期的波动中会表现出显著差异，是不符合事实的。或者，只有在经济周期波动最无关紧要的时期，即相对缓和、相对较短的低迷时期，也就是传统的经济周期理论中所谓的“衰退”时期，才会有所不同。在那段时期里，某些消费品的确比资本商品表现出更大的优势。但是，在经济周期最至关紧要的时期，即上升时期和下降时期，这两种业务的表现则基本上是相同的。在严重的下降时期，消费品业务可能在销售额方面会有所收益，但很可能会由于较高的贷款损失和较低的毛利水平而发生损失。

“财务协同”的错觉

试图把资金需求很大的业务与有很多现金剩余的业务结合起来而实行多角化，同样也是靠不住的。任何健康成长的企业都不会长期存在现金盈余的现象。

一种例外的情况是：一家需要大量资金的制造企业收购了一家以保险公司为代表的投资公司，这从另一方面讲也是有害的。像保险公司、储蓄银行或商业银行这样的投资公司，是一种“受托机构”，其首要职责是就委托给自己的资金进行投资，以便保障投保人或存款人的最大利益，从而完全排除了其他方面的考虑。如果投资公司成为一家工业公司的一部分，它就可能出于压力而被迫进行投资，对与自己对存款人和投保人所承担的首要职责不相吻合的项目进行投资。受托机构的职责，是不能使人对自己产生任何怀疑：在责任和权益上存在着这样一种冲突。

财务协同是一种捉摸不定的东西。它在纸面上看来很好，但实际上却是行不通的。要使二加二大于四——事实上，在企业中，即使要使二加二能够等于四（除了资金以外），也需要许多其他事物相配合。每项工作都需要有资金，而且所有的经济价值都要用货币来表示。从这个意义上讲，货币具有普遍意义。但也正因为如此，货币本身只是一种标志，而不是一种经济价值和经济现实。可是，在实行多角化时，经济现实和经济价值必须互相配合，即市场、生产率、技术和管理之间必须互相配合。

20 世纪 60 年代在美国和英国最盛行的“财务战略”，即“按照价格与盈余比率来进行收购”的办法，甚至比纯粹的“财务花招”更不妥当。事实上，它只是一种骗取财物的骗局，并不是为了企业本身有什么意义而进行收购，而只是为了通过股票市场的价格变动而立即获益（即以较低的价格与盈余比率购买有较高价格与盈余比率的股票）才收购一家企业。因此，这种收购只是一种财务戏法，能够产生“杠杆作用”，即在经济和股票市场上升时期提高每股股票的股息，并因而提高股票的价格。但是，杠杆作用始终是两方面的。在经济和股票市场下降的时期，它会降低每股股票的股息，并使股票价格猛跌。这种“收购政策”只不过是 20 世纪 30 年代在美国极为盛行的“连续投机”的另外一种表现形式而已，这在那个年代已经被理所当然地宣布为非法。所谓“连续投机”，就是一些企业通过发行债券来购买另外一些企业的股票。那些喜欢这种“游戏”并把自己的企业销售给财务投机者的人，除非立即把收购中所得的债券销售掉，否则很快就会看穿这一骗局。

为多角化而实行多角化，而不是为了企业的最大利益以及提高企业绩效和成长能力而实行多角化，始终是错误的。但是，人心总是这山望着那山高。人们常常会说：“我们这个行业的资本回收率只有 6%，因而遭到了失败。瞧瞧这个或那个行业，其资本回收率达 20%。让我们在那个行业中找到一个便宜的企业来实施收购。”但是，为什么有一家企业会愿意出售呢？更不用说会以便宜的价格出售了，那一定是有原因的。其次，收购而来的企业是不会长期维持较高的利润率的。了解如何经营该企业的管理当局，往往是留不住的。而收购该企业的公司的管理当局并不了解其业务，往往不能做出正确决策或配备恰当的人员。

同样，如果多角化的目标只是通过涉足另外一个不同的业务来弥补一个企业的缺点和脆弱性，也是会失败的。如果说：“由于我们没有能力管理好自己的企业，我们最好涉足一个我们了解得更少的业务。”显然，这是不对的。但是，一家企业为了弥补自己的缺点而收购另外一家似乎具有所需优势的企业，事实上就是在说上面的话。

前面提到的那个基于玉米淀粉的多国公司，了解到自己缺乏提炼玉米淀粉以外的化学技术，因而收购了一家聚合化学领域中的小型企业，以便获得显然拥有卓越知识的管理人员。但是，那些聚合化学家却在两年之内相继离

去——而被收购企业的管理当局在这种情况下通常也会这么做。结果，这家玉米淀粉公司发现：自己根本就无法管理一家既不了解其技术，又不了解其市场的企业。

在实行多角化时，必须以自己的优势为基础。只有在一家企业能够做（能够做好）的事情上取得较大的报酬，多角化才能取得成功。换句话说，多角化必须是该公司已经过考验的、获取卓越绩效的能力的进一步延伸。任何一家企业的管理当局在考虑实行多角化时，不论是从头创建新的企业，还是收购已有的企业，都应该询问以下问题："如果这家新企业碰到了麻烦，我们知道怎么去处理吗？"如果答案是否定的，那就最好别去涉足这一业务。无疑，任何一家企业，特别是一家新创建或新收购的企业，迟早都会碰到麻烦，而且往往很快就会碰到麻烦。到那时，母公司和母公司的高层管理者往往有责任知道应该采取什么行动，而且也有责任实际采取行动。

需要"气质匹配性"（或气质统一性）

关于多角化和复杂性的管理，还有一个方面需要进行阐述。多角化要取得成功，有一个绝对必需的要求，即"气质"的统一。即使多角化是以统一的共同市场或统一的共同技术为基础的，如果多角化的业务、产品线、市场或技术在价值观念方面不相兼容的话，也是行不通的。它们必须拥有一个共同的"个性"，必须拥有如作者所说的"气质匹配性"。

许多大型制药企业通过多角化方式涉足化妆品和香水等业务，但遗憾的是，没有一家企业取得成功。之所以会这样，是因为制药企业并不真正尊重化妆品和香水。对于那些自认为从事人道主义的、严肃的科学工作的人而言，化妆品是"轻浮的"东西。

有这样一家大型电子企业，在第二次世界大战以后的岁月里，它突然发现自己已成为某个重要化学领域的先驱。为了给自己的一些产品（如电气装备和电气用具的绝缘体以及电炉顶盖等）提供更好的原材料，该公司决定从事化学研究，并出乎意料地创造出某些重大发明，实现了一些重大的技术突破。该公司决定以此为契机，组建一个特别的化学产品事业部，却完全没有取得成功。该公司的一位高层经理人员对此进行评论时指出："我们有基本专利，但化学公司占有市场。我们应该销售自己的专利权，而不是自己成为

一家大型化学产品制造商。”该公司在化学产品事业部的投资，比化学公司获得同样销售额所花费的投资要大。同时，它还要把能干的人投入到该事业部中，继续从事富有效率的研究工作。但是，化学事业部与该公司中从事电气设备制造的机械事业部在基本“气质”方面却存在着重要差异，以至于决策和时间安排方面总会存在“差错”。

西尔斯公司几乎用了20年时间去学习如何推销时尚商品。西尔斯公司的高层管理者，从伍德将军开始，一直坚持必须在时尚商品领域成为一个领先者。但是，自伍德将军而下，西尔斯公司中竟没有一个人真正地尊重过时尚商品。对西尔斯公司来说，基本的“价值观念”是效用、穿着质量、耐久性和耐洗性——全都是实实在在的价值，而不是时尚顾客心目中的“价值”。只有在整整一代管理当局换班以后，西尔斯公司才成功地开发出了时尚业务。

许多大型联合企业之所以不能获得成功，其基本原因就在于其所拥有的事业部在气质上和价值观念上不能相互匹配。所遇到的困难，不仅在于它们试图管理超出管理当局能够真正了解和理解的多个市场、多种技术和多种产品，还在于它们试图管理具有各种极为不同的“气质”、“价值观念”和“个性”的企业。这就使得在做出重大决策时，大型联合企业必然会犯错误。

多角化的管理

对成功的多角化进行管理——如何处理“不匹配”的情况——“局部匹配”的诱惑——多角化的四种工具——从头做起和企业收购——气质问题——方法上的差异——我们能够做出什么贡献？——从头做起—企业收购战略——剥离不匹配的项目：市场营销问题——合资企业——几种不同的合资企业——合资企业的基本原则——成功的危险——由谁来管理？——当合资企业不再合理时——简论家族企业的问题

有时，即使基础很健全的多角化战略也很难避免“不匹配”。毕竟，市场或技术方面的延伸最终能否“匹配”起来，是很难预计的。而且，必然会存在“局部匹配”的情况。“局部匹配”主要是指下列两种情况：第一，多角化本身是成功的，却超出了企业的管理能力；第二，只有在企业从事了某些自己没有能力从事或不应该从事的工作以后，多角化才能取得成功。

在对多角化进行管理的时候，企业必须清楚在以下情况发生时应该采取什么行动：某种看来似乎是企业现有市场的合理延伸的产品、服务或业务，最终却发现并不适合于企业的现有市场。这种情况的发生，可能是由于消费者对市场的解释不同于生产者对市场的解释。管理当局必须清楚，在发生以下情况时应该如何进行处理：某些新的项目最初是从企业的业务或技术中开发出来的，却与统一的共同结构不相匹配。这项新业务或新产品可能很有成功的希望，以至于舍不得放弃。但是，如果把该新开发项目纳入到企业的结构之中，又会分散资源和造成混乱。同时，在对多角化进行管理时，管理当局还必须清楚，在下列情况发生时应该如何处理：企业原来统一的技术，由于向多个分支发展而日益缺乏共同性。有时候，正是最成功的新的开发项目

超出了企业原有的界限，它的成功会致使整个企业面临难于管理的危险。

任何企业管理当局都希望“又要马儿跑得快，又要马儿不吃草”。也就是说，希望既能够保持不匹配的部分，又能够有效管理企业，并取得卓越的绩效。但不幸的是，这在企业经营实践中是不可能的。就像谚语中所讲的，那些试图做到这一点的管理当局不久就会发现：鹊孵了鸠蛋，结果却是鸠占鹊巢。

如果不匹配的部分失败了，那么将要采取的行动是很清楚的：采取某种方式剥离掉不相匹配的部分。

但是，从自身的角度来看，如果与企业总体不相匹配的那部分前景很好或显然取得了成功，又应该怎么办呢？

有关这方面，有一个经典的案例：在20世纪20年代的时候，为了解决汽油引擎的“爆震”问题，通用汽车公司发明了“四乙铅”。这不仅在科学上是一大成就，而且也是企业经营中的一大成就。当时，斯隆有关通用汽车公司的整个战略都是以一种性能很好而又经济的汽车为基础的，但这种汽车存在着“爆震”问题，因而影响到消费者的接受程度。但是，四乙铅显然是与通用汽车公司的业务结构不相匹配的。“四乙铅”是一种化学产品，而不是机械产品，而且它必须连同汽油一起在市场销售，因而要求有一套汽油销售系统。

在通用汽车公司中，流传着这样一种说法：四乙铅的发明者建议通用汽车公司收购一家中等规模的石油公司及其加油站，以便推销四乙铅。但是，斯隆想出了一个更好的办法，即通用汽车公司与拥有销售系统的泽西标准石油公司合资建立一家合资企业——乙基公司（Ethyl Corporation）。这使通用汽车公司获得了比拥有一家大型石油公司还要多的利润。乙基公司不是大型石油公司的竞争者，而是在世界范围内向其提供“四乙铅”。事实上，通用汽车公司在世界上任何地方卖给任何人的每一加仑汽油中都赚到了钱。这种做法不仅只花费了最低限度的投资，而且使通用汽车公司维持基本的统一性，并便于管理。乙基公司是一家独立的企业，有自己的管理当局、化学工程师和销售人员。

当然，建立合资企业，只是处理有发展前途或有望取得成功的“不匹配部分”的一种方法。但是，不论采取什么方法——采取合资企业、直接销售、许可或剥离出另外一家企业——都必须有助于形成明确的“分开管理”。

换句话说，如果要使不相匹配的那一部分取得成功，就必须使它拥有自己的管理当局。之所以必须这么做，是因为：所谓不相匹配的部分，就是与企业管理当局所知道的、所了解的、能够进行有效管理的统一市场和统一技术不相匹配。另一方面，如果不相匹配的部分有发展前途或有望取得成功的话，就必须有自己的管理当局，而且值得企业这么去做。

以“四乙铅”为代表的“不匹配”是相当稀少的，而更常见的情况是“局部匹配”，即新产品或新技术与整个企业并不匹配，因为它要求有自己的市场和自己的顾客才能取得成功，但同时它也是企业原有业务的重要供应品或企业某一产品的重要顾客。

通用汽车公司必须有“四乙铅”，以便向顾客供应这种产品，但是没有一滴“四乙铅”是该公司的产品。这种情况同第57章所提到的一家大型电子公司的例子存在着很大的差异。在第57章的例子中，该大型电子公司开发出一系列新的塑胶化合物，而且这些新的塑胶有可能应用于非常广泛的行业和产品之中。事实上，如果潜在市场不是这么大的话，那么它所需要的资本投资就缺乏经济有效性（不合算）了。在这类塑胶产品的潜在市场中，大约有90%～95%是完全在企业原有业务之外的，而其余5%～10%——当然是可以立即实现的5%～10%——则用做原有产品的零部件或原材料。这家公司决定自己开发这些新的化学产品。但是，虽然这种新技术获得了很大的成功，但该公司并没有从中获得应得的收益，而其他化学公司则由于很快围绕着原发明者的专利组织生产而收益颇丰。如果该公司把这项新技术转让出去，或至少与一家大型化学公司合资经营，情况肯定会好得多。

对于需要进行多角化的一项新开发项目而言，如果它可以为本企业的现有产品或服务提供有利可图的新市场，即很有可能成为企业的重要顾客，那么就应该询问下列问题：“我们的现有产品、服务和市场对新开发项目所做出的贡献，是居于核心地位的，还是附带的？”如果是前者，那么这项新的开发项目就有着坚实的基础，并且易于进行管理；但如果是后者，那就还是分开经营为妙。

局部匹配是多角化中最危险的一种诱惑。“一知半解”总是比完全一无所知更危险，人们往往会欺骗自己：认为自己的确对之有很深入的理解，而且认为自己的确能够对其发展和成功做出重要贡献。但是，人们所不了解的那一部分，如果不是决定性因素的话，往往也是关键性的因素。

那些在香水和化妆品方面从事多角经营的制药企业，全都认为自己在化学和化合物方面的知识可以为成功的多角化做出重大贡献。但是，香水和化妆品业中的关键因素，却是时尚商品的市场营销、宣传和塑造形象——而这三者都不属于制药企业的知识范围以内，更不用问是否与这些企业的价值观念相匹配了。

在对已成为企业一部分的多角化（即企业已经涉足该业务）进行筹划或管理时，高层管理者无论如何都应该提出以下问题（就像第57章所提及的那家成功的制药企业那样）："这项产品、生产流程、服务、技术或市场，是否在其他地方更为合适？"如果答案是肯定的，或者只是"可能会"，那么就应该进一步询问："我们应该有能力做什么，才能使其与我们的业务相匹配呢？我们应该怎样学习并获得这些能力呢"？同时，管理当局还应该询问以下问题："如何才是最恰当的'分开经营'呢？这里所说的最恰当，既是指对我们的企业最恰当，也是对那些不匹配的部分或局部匹配的部分最恰当。"

导致不匹配或局部匹配的多角化，即损害或破坏企业的统一核心的多角化，是一家企业"规模不当"或变得"规模不当"的另外一种形式。因此，至少应该要求它不要危及企业在管理上的统一性、明确性和集中性（集中经营自己的业务和利用相关的机会）。最低限度要把这种局部匹配的项目作为完全独立的业务进行管理（虽然全都归企业拥有），而不再由原来的企业进行管理。不过，上述决策是一种投资决策。因此，这类决策所采用的标准，必须同在本企业以外进行投资的决策所采用的标准一样，即"这是我们所拥有的最好的资本投资吗"如果不是，那么它就是在分散稀缺资源。

如果它不是最好的——或很好的投资机会，那么最好采取全部或部分剥离的方法——销售、许可或创建合资企业。这不仅可以为企业带来更大的直接回报，也可以使管理当局抽身出来从事自己能够或应该做的事情，进而带来更大的间接回报。

多角化的工具

在管理多角化的过程中，企业的管理当局有四种工具可供选择。

其中，有两种是实行多角化的工具：一种是从头做起（常叫做"从基础

发展”)，另一种是企业收购。

第三种工具是矫正不健全的多角化，即剥离不匹配或局部匹配的项目。

第四种工具既是实行多角化，又是剥离不健全的多角化项目的工具，即创建合资企业。

从头做起和企业收购两者都是多角化和企业成长的捷径，而且都有热衷的鼓吹者。但是，这两者并不是互相排斥的，而是可供选择的。而且，对于一个重要问题来说，这两者是互相补充的。

常有人说，收购比“从头做起”要花费更多的资金，但更节约时间。实际上，这种说法并不一定是对的。一方面，“从头做起”比收购花费更多资金的情形也是很多的。另一方面，也存在着许多收购比“从头做起”要花费更长时间才能取得成果的情形。

在现实中，往往很难收购到一家在市场、产品或人员方面正好匹配的企业。为了使收购来的企业能够真正实现最初进行收购的初衷，可能需要很长一段时间。而在此以前，收购来的企业不可能取得最初收购时想要实现的成果。

常有人说，虽然收购比从头做起要花费更多的资金，但风险较小，这也不一定是对的。完全错误或者结果令人失望的收购，比例是很高的作者认为可能占50%左右。相对而言，“从头做起”的失败率虽然较高，大约占2/3左右，但在绝大多数情形下，其失败是可以及早发现的，并且在大量投资之前就可以予以清理。

也有人说，对从头做起不可能有十分确定的把握，始终都可能发生出人意料的事情——其中很少是令人愉快的。但是，在我所见过或听过的收购中，也存在着令人不愉快的、出人意料的事情发生。事实上，在收购中，绝对可以确定的一件事情是：在收购合同签字以后，大大小小的意外就会从企业的各个角落跳出来。

可以肯定的是：实际上，从头做起和收购要求采用不同的方式，具有不同的气质，并提出和要求不同的问题，而且会遇到互不相同的、各种各样的困难。不过，它们有一个共同之处，即必须以多角化战略为基础。无论采取哪一种方式，如果只是采取如下态度——“我们需要成长，让我们做一些不同的事情”，那就不大可能获得成功。从头做起和收购这两种多角化方式要想取得成功的话，共同的出发点应该是思考：“我们的业务是什么以及它应

该是什么？”

但自此以后，两者在许多重要方面都存在着明显差异。

事实上，两者之间的差异是极大的，以至于很少有企业能够同时在“从头做起”和“收购”这两个方面都取得成功。如果一家企业在收购方面总是“运气不好”，那就应该停止继续收购活动。实际上，那可能不是运气不好，而是缺乏做好这件事的“气质”。即使最和谐、最合理的收购，也肯定会遇到一些困难、麻烦和问题。而这些“运气不好”的企业，则缺乏克服这些困难和解决这些问题的能力。类似地，如果一家企业在从头做起方面总是“运气不好”，那也不是运气不好，而是不理解新问题和成长问题，缺乏创新能力（关于这一点，请参见本书第61章）。实际上，这两种企业都难于获得它们所缺少的东西。

美国的两家企业，通用汽车公司和通用电气公司，可以表明上述道理，而且这两家公司也似乎理解这一点。数十年来，通用汽车公司都没有通过“从头做起”的方式来开发任何业务，但在收购方面却取得了令人羡慕的成就。例如，在短短的几年时间里，通用汽车公司就把一家很成功的小型柴油机制造厂发展成为电动机车事业部，并成为铁路机车行业中的巨头。另一方面，从早期开始，通用电气公司在收购方面就没有多好的业绩表现，但在通过技术创新或市场创新来创建新企业方面，却获得了很大的成功。

每一家企业的管理当局都必须或者善于“从头做起”，或者善于企业收购。无疑，任何一家企业，至少是超越了小型规模的企业，可能都需要从事多角化经营。但是，每一家企业的管理当局都必须知道：在从事多角化的这两项工具中，哪一项更适合本企业的气质、做事方式和能力。然后，它应该确定自己能够做什么，并找到最适合本企业从事的业务。对于任何企业而言，应该力争在某一方面拥有很高的技能和很大的实力，而不是什么都可以做，但在哪方面技能水平都不高。

同时，从头做起和收购的基本开始方法也是不同的。在决定着手采取“从头做起”这一方式时，关键的问题是：“它对我们有些什么贡献？可以为我们提供哪些新的能力、新的优势、新的市场或新的技术？概括起来就是：它能够为我们做些什么？”

比较而言，在决定采取收购方式时，关键问题总是：“我们能够为新收购的企业做出什么贡献？”只有母公司可以在大大提高所收购企业的经营能

力和经营绩效方面做出贡献时，收购活动才能够获得成功。

通用汽车公司之所以在收购方面取得了那么大的成功，似乎就是由于它总是能够清晰地了解这一点。但是，未必只有像通用汽车公司这样的巨型企业，才能够制定出基于如下问题的成功的收购战略：“我们能够做出什么贡献?”

在美国中西部有一家企业，它在15年的时间里，迅速地从一家小型企业发展成为一家中型企业，而且几乎是大型企业，并获得很高的利润率。之所以能够取得这么好的成就，就是由于该企业在仔细分析自己能够做出什么贡献的基础上制定并实施了成功的收购战略。在这家企业里，各项业务都是为机械产品或电子产品提供各种零部件。这家企业的制造能力的确很强，但该企业主要把自己看成是一家在开拓工业品市场及其分销方面具有很强能力的企业。它不断地寻找具有如下特征的成功的中小型企业：在这些产品的工程和制造方面占有领先地位，但主要是作为制造商，而不是市场营销企业来经营的。一旦找到了这种企业，它就向该企业的管理当局提议进行联合研究。如果研究结果使双方管理当局满意，并且表明：系统的市场营销方法能够大大提高经营绩效，那么它就会提出收购该企业的条件——所提出的收购价格通常都比较高。迄今为止，诸如此类的提议都得到了被收购企业的认可和接受。在15年里，上述这家企业一共收购了11家企业。其中，除了一家以外，其他的都在相当短的时间里就实现了预期结果。

企业收购之所以要以自己做出贡献的能力为依据，还有一个极为重要的原因。人们不能想当然地认为被收购企业的管理当局会继续留下来，即使要求他们留下来，他们也不一定会留下来。从以往的经验来看，他们不留下来的概率很大。当母公司不得不为收购来的企业配备管理人员时（而这往往是在出现问题以后），必须立足于自己的优势，挑选可以为被收购企业做出贡献的人员，而且要确保这种贡献恰恰是被收购企业需要的。

采取从头做起的方式，往往不存在上述问题，这是该种方式的一大优点。采取从头做起的方式时，人们可以在发展的过程中获得所需要的能力、技术和技能，可以在发展的过程中不断学习。但在采取收购方式时，则必须在收购时就已经拥有这些能力、技术和技能。

面向收购的从头做起战略

美国在20世纪30年代的“新政”立法，使从事银行业务的J. P. 摩根公司一分为二。其中，一家企业是摩根斯坦利公司，接管了分家以前最出色的保险业和创业金融业务；另一家企业则沿用原来的名字，继续经营商业银行业务，在以前这只是一种附带业务。虽然新摩根公司拥有全国最大的一些企业（它的顾客），但缺乏一般商业银行最重要因素之一的存款基础，也缺乏有关商业银行的知识和经过考验的商业银行业务人员。每个人都认为摩根公司此后将沦落为一家无足轻重的银行企业，但在分解之后不到十年，摩根公司接管了担保信托公司（Guaranty Trust Company）。当时，担保信托公司虽然也是全国最老、最大的商业银行之一，但却处于一筹莫展的境地。合并以后的摩根担保信托公司，立即变得十分积极和生气勃勃，一跃成为纽约领先的“大企业”银行。虽然它的分支机构不多（每一个分支机构本身都是一个很大的银行），但目前从存款金额方面来看，它在纽约的银行业中已占据第四位；而从信托和投资业务来看，名次还要靠前很多。之所以能够在分解之后很快取得这么大的成就，就是由于该公司采取了一种有意识的多角化战略，即为了成功地实施收购，率先采取从头做起的方式。

在摩根银行分解以后，摩根的合伙人——亨利·亚历山大（Henry Alexander）担任残缺不全的商业银行公司的首脑。他认识到：相对于一家成功的商业银行而言，本公司的规模是不恰当的，它缺乏存款基础。同时，他或许也已经认识到：在这方面的缺陷，无法通过成长来弥补，而只能通过合并或收购的方式来解决。此外，他肯定还认识到：本公司缺乏对所收购的企业做出重大贡献的能力。因此，他着手采取了从头做起的方式，努力推动系统的发展。同时，他还特别挑选了一批聪明的年轻人，对他们进行商业银行业务方面的培训。在纽约银行界中，当时流传着有关“亚历山大幼儿园”的笑话。但是，当亚历山大最终采取行动并接管了担保信托公司的时候（规模比亚历山大掌管的原有企业大十倍），他能够为各个关键职位配备有经验的、经过考验的、摩根公司的经理人员，面向每一项关键活动提出了新的、经过认真验证的思想和政策，并使之重新迸发出活力和生机。

正是由于企业收购获得成功的关键在于母公司能够对所收购的企业做出

贡献，采取从头做起的方式才能够为企业收购奠定基础。而且，正是由于从头做起常常会经历“进退维谷”的阶段或“不恰当的规模”，即需要有一个量的飞跃，以便有更大的分销系统、更大的存款基础或更广泛的技术，企业收购常常是使从头做起的企业（即内部成长）变得富有效率的最佳途径。但是，这首先要求具有同时实施“从头做起”和“收购”的稀有能力，更要求制定和实施有目的的经营战略。

剥离不匹配的项目

与本企业不匹配、本身也不成功的项目，应该尽快地予以放弃，否则，它就会成为吸收和浪费企业各种资源的无底洞，成为管理当局的沉重包袱。对于任何一种多角化战略而言，无论是通过从头做起的方式，还是通过企业收购的方式，都需要一项有系统、有目的地放弃不匹配项目的政策。至于那些与本企业不匹配，但本身很成功的项目或局部匹配的项目，也不应该放任自由，而应予以剥离，划归本企业管理系统之外。

西尔斯公司对自己拥有并发展起来的最成功的制造公司——惠尔浦公司，就是采用这种方式进行处理的。当惠尔浦公司所产的全部家电都由西尔斯公司购买和分销时，西尔斯公司拥有着惠尔浦公司的所有权。后来，西尔斯公司决定让惠尔浦公司直接用自己的品牌向公众销售其产品，并向公众销售惠尔浦公司的股票，而自己只保留了其中的部分股权并保持着控制权。随着惠尔浦公司的成长和壮大，西尔斯公司逐渐把其余的股票也销售出去了。

采用这种战略的理由之一是：一项成长中的成功业务既需要资本，又能自己获得这些资本。但是，这样一项业务必须在管理上具有真正的独立性。如果由另外一家企业的管理当局来控制，而那个管理当局的利益、愿景和关注焦点都集中在（也应该集中在）自己的企业，那么这项被控制的业务就不可能充分发挥最大的潜力。对于这样的业务而言，它已经不再是“孩子”了，而是“成人”，而成人最好要自立。

惠尔浦公司仍然是西尔斯公司销售的大型家电的独家供应商。事实上，它还增加供应给西尔斯公司其他一些家电，如家用电炉。在惠尔浦公司，直到 1972 年的时候，还是由西尔斯公司原来的经理人员担任高层管理工作。但是，该公司之所以成长为美国最大的 100 家工业企业之列，主要是因为它

通过自己的经销商，使用自己的品牌，直接面向消费者进行销售。在西尔斯公司结束了对惠尔浦公司的控制之后，这种状况就开始了。而且，惠尔浦公司直接从资本和信贷市场获得资金。

对大多数与本企业不匹配的成功项目或局部匹配的项目来说，一开始就在管理与财务方面与母公司相分离，是非常明智的。就像是已经长大了的孩子，他们需要自行成“家”。

实际上，剥离是一个“市场营销”问题，而不是一个单纯的“销售”问题。关键问题不在于“我们要销售什么以及要卖多少钱”，而在于“这家企业对谁更有‘价值’以及在什么条件下才具有‘价值’”。当然，这也是一笔财务交易，但最重要的一点是：找到一个可能的买主，并使与卖主不匹配的项目完全适合这一买主，能够为它提供最好的机会或解决最困难的问题。当然，这样的买主也是出价最高的买主。

有一家大型印刷公司得出结论：对它而言，自己拥有的一份大量发行的杂志充其量只是局部匹配的项目，应当予以出售。最初收购这份杂志的原因，只是为了维持该公司的印刷合同。当时，这份杂志正处于困境之中。经过印刷公司管理当局的努力经营，这份杂志已经变成一家相当成功的杂志。但是，印刷公司的经理人员知道，这家杂志需要有新的方向和新的战略，而他们自己既不是，而且也不想成为出版专家。事实上，他们已经认识到：在这项自己并不真正了解的业务上，已经花费了太多的时间。他们认为，这份杂志所需要的，是在出版方面拥有较高技能的管理当局。然后，他们提出了这样的问题：“对一家杂志出版公司来说，最有价值的是什么?”他们得出这样的答案：“如果这是一家成长中的杂志公司，那么它最需要的是现金。这是因为：一份成长中的杂志，可能在几年的时间里都需要通过大量的现金投资来扩大发行量。”“那么，为了我们自己的利益，我们怎样才能够满足这家杂志的可能买主在现金方面的需要呢?”答案是：“把它在我们印刷厂中的印刷费和纸张费的付款期限延长到90天，而不是习惯上的30天”。之所以做出这一决定，是因为：对于一份杂志而言，仅次于扩大发行量的投资费用，就是印刷费和纸张费。这家印刷公司很快就找到了一个满足各种要求的出版集团。该出版集团很愉快地收购了这份杂志，所支付的价格比上述印刷公司的期望还要高，它们也付得起这笔费用。该杂志采用自给自足的方式，所获得的现金不仅足以满足自身的需求，而且表现出很强的成本优势。

同时，上述印刷公司（卖主）在对自己至关重要的业务方面（杂志印刷业务）也得到了成倍的增长，买主把自己旗下其他几家杂志的印刷业务也委托给这家印刷公司。在这样做的时候，它所面临的风险最小。在两年的时间里，买主就使这份杂志发行和广告所带来的收益增加了50%。

有句俗话说得好："在为女儿找丈夫时，不要问'谁能成为她最好的丈夫'，而要问'她能成为怎样一个人的好妻子'。"对于剥离一个与本企业不匹配的、本身很成功或很有发展前途的项目或局部匹配的项目而言，上述规则同样适用。

合资企业

合资企业是使不匹配的项目变为匹配项目的最灵活的工具。随着时间的推移，其重要性将日益增加。但同时，它也是实行多角化的所有工具中要求最高、最困难、最难于理解的一种工具。

在现实中，存在着几种不同的合资企业，每一种都有不同的目的、不同的特点。第一种合资企业是：把两个不同的独立企业的优点结合在一起而组建一家共同拥有的新企业。每家母公司都贡献自己所擅长的，由此而形成的整体，实际上不同于（而且应该不同于）各个组成部分的总和。

在这方面，乙基公司是早期的一个例子，另外一个最近发生的小例子是1972年由一家大型航空公司——英国海外航空公司（BOAC）和一家电子计算机租赁公司——利斯科公司（Leasco）合办的合资企业。这家合资企业为一些小型航空公司提供航空旅客订票系统。可以说，这家合资企业把英国海外航空公司为自己的订票需要而设计的程序和流程数据，同一家大型电子计算机租赁公司的计算机专长和财务能力结合起来。英国海外航空公司看到了把一个成本中心转化为利润中心的机会，但同时认识到：如果不创建一家合资企业，即一家独立的企业，那就会是一种不恰当的多角化，因为它要求自己所不具备的财务优势，而且也会把自己的精力转移到一个高度竞争的行业里，而不是专注于经营自己的业务。

第二种合资企业，试图把几个本身无法生存的不匹配项目组成一个能够生存的整体。它试图实现一次量的飞跃，由规模不恰当转变为规模恰当，由无法生存转变为能够生存。在这种合资企业中，所有的合伙者都做出相同的

贡献，但各自的贡献比例是不同的。不过，新建的整体，应该大于各个部分的总和——这是由于每个组成部分本身都小于有效性的最低要求。这种合资企业，可以称为“合资联营企业”。

在20世纪60年代后期和70年代初期，以伦敦为主创建了一批从事中期贷款业务的“国际银行财团”。这些国际银行财团，就属于这种“合资联营企业”。参加这种国际银行财团的，都是欧美的一些大型银行，有时还有日本和拉丁美洲的银行。这些银行本身全都规模庞大，而且财力雄厚。但从经营中期贷款业务来说，没有一家银行能够在财力，特别是市场方面同美国银行、大通银行和第一花旗银行财团（First National City）等美国大型银行相竞争。利用自己在中期贷款方面的专长，这些美国大型银行已经在国际银行业中建立起领先地位。参加这种国际银行财团的每一家母银行都必须按照自己可能获得收益的比例投入资金和努力。如果它们互相直接竞争，就难于获得这些收益。可是，它们在参加国际银行财团以后，如果退出这一中期贷款市场，也难免不失去重要顾客。

与此非常相似的，是原材料供应中的合资企业。阿拉伯美国石油公司（阿美公司）就是由泽西标准石油公司、加利福尼亚标准石油公司和美孚石油公司这三家大型美国石油公司联合组成的合资企业，专门勘探、开采和提炼沙特阿拉伯的石油。当阿美石油公司在20世纪40年代创建时，人们已经知道沙特阿拉伯的石油蕴藏量很大，其产量大得即使是世界上非常大型的石油公司也无法单独完成全部的市场营销活动。把这三家大型石油公司的市场营销系统结合起来，沙特阿拉伯的油田对石油销售来讲就不再是一个威胁，而是一个重要机会了。

最后，还有一种合资企业是为了提供所谓的“双重国籍”身份。这种合资企业主要是用来调和政治或文化方面的矛盾。

在这方面，最著名的例子，是第二次世界大战以后日本公司及其西方合伙者所创建的许多合资企业。人们（特别是日本人）常常把这些合资企业解释为“把西方的技术和产品知识与日本企业有关市场、语言和文化的知识协调起来的手段”。日本人认为，西方人单靠自己无法在日本这样一种不同的文化中进行管理。但是，也有许多西方企业成功地经营着完全由它们所有的独资的日本子公司，如胜家公司（Singer）、IBM公司、可口可乐公司和瑞士制药公司。这些公司的事例，驳倒了日本人的论据。无可置疑的是：绝大

多数西方企业都情愿自己建立或收购完全由它们拥有的独资的日本子公司。它们之所以建立合资企业，是由于政治原因，而不是经济方面的原因。

合资企业在日本的重要性，不仅是为了经济上的便利而结合，而且是为了缓和世界经济现实之间的冲突以及以民族国家为基础的政治制度之间的矛盾，是调节经济力量和政治力量之间的紧张关系，并使之富有效率的一种方式。因此，合资企业在多国公司和小国，特别是发展中国家的相互关系中，是极其重要的（关于这一点，请参见第59章中的详细论述）。

合资企业的基本原则

不论建立合资企业的原因是什么，都必须遵守大致相同的规则。在共同创建合资企业之前，必须先了解这些规则，否则，无论合资企业如何成功，也会产生矛盾。事实上，除非所有合作伙伴及其所创建的合资企业都充分理解这些基本规则，否则该合资企业越是成功，则问题也就越多。

当然，合资企业可能由于本身的失败而陷入困境。但在这种时候，如何处置是比较明显的，而且合资双方的利益也是一样的，即都希望能够解除这些麻烦。如果该合资企业已经无法挽救的话，它们都希望能够以最小的损失"脱身"。但是，如果合资企业本身取得了成功，也会产生问题。那时，合资双方（两家母公司）的利益会表现出明显差异，而且往往难于调和。

因此，第一条规则就是明确而详尽地制定出三套目标：双方母公司的各自目标以及合资企业的目标。同时，事先需要做的一件重要事情，就是指出双方母公司在目标方面很可能出现的基本差异。如果只是说："我们希望所创建的合资企业成长、繁荣和盈利"，而不做进一步的规定和研究，那就无异于"在今后几年里自找麻烦"。

在20世纪50年代中期和后期，德国的一些大型化学公司（如赫斯特公司）同美国的一些大型化学公司在巴西建立了一些合资企业。但是，由于经营上的成功，这些合资企业反而失败了。在这些合资企业取得成功以后，双方母公司在合资企业应该遵循的方向和政策上开始发生分歧。双方都不了解这样的事实：在一开始的时候，对方的目标就同自己的目标不一致。事实上，它们原来都以为双方的目标是一致的。德国的那些大型化学公司从自己的利益出发，把设在巴西的合资企业看成主要是付费使用德国技术并购买德

国生产的原材料和中间产品的用户。它们并不希望这些合资企业成长得太快。在 20 世纪 50 年代早期的时候，母公司也面临着很大的现金压力，要为自己在欧洲的成长提供大量资金，因而不愿意用稀缺的现金来资助巴西子公司的成长。另一方面，美国的那些大型化学公司却把巴西的合资企业看成是"成长中的企业"，期望这些合资企业能够在尽可能短的时期里成长为尽可能大的企业，并成为应用自己的技术、原材料和中间产品的大型制造商。现金对于这些大型美国化学公司而言，当然不成问题。事实上，它们当时还存在着流动资金过剩的问题。所以，当巴西的这些合资企业开始迅速成长时，双方母公司发现自己处于如上所述的、不可调和的矛盾之中，因而不得不对合资企业进行清理，由双方母公司中的某一方来接管。

即使事先明确地规定了目标，双方母公司之间也可能会出现一些意见不一致的情况，而且在合资企业取得成功的情况下，常常会发生这种情况。双方势均力敌，而且同样坚持，不愿做出让步，没有人能够解决这种意见不一致的情况。因此，在开始创建合资企业时，就要规定在双方意见不一致或陷于僵局时做出决定的办法。

我认为，有必要事先就确定一个双方尊重的、能够处理冲突和意见不一致的仲裁者或局外人，并把他的裁决看做最终的裁决，对双方都有约束力的裁决。一家合资企业最容易犯的毛病，就是合资企业中的人员玩弄权术，挑拨双方母公司相互反对。这会使气氛恶化，甚至使合资企业难以存在下去。因此，为了使合资企业能够得以健康成长，必须事先规定解决纠纷的办法。

合资企业必须有自主权。之所以要创建合资企业，原因就在于某项业务、某一产品线、某一市场或某项活动不适合存在于任何一家母公司内部。因此，必须创建一家合资企业，以便有真正的自主权来拓展自己的业务、实现自己的使命和目标，并实施自己的战略和政策。

当然，这就会产生如下问题："应该由谁来管理合资企业？"

除了"双重国籍"的合资企业以外，这个问题的答案是很清楚的。合资企业必须拥有自己的管理当局。合资企业不是任一母公司的一部分，而是一家独立的企业。但是，拥有双重国籍的合资企业则是双方母公司的一部分。不过，即使这类合资企业，也最好有自己的管理当局。否则，它就应该完全由母公司中的一方来行使管理权。如果由双方母公司共同管理，肯定是行不通的，只会造成麻烦。

在日本，由日本企业和西方企业共同创建的合资企业，凡取得成功者，常常都由日本人来管理。在这种合资企业中，担任管理职务的日本人实际上是日本母公司的经理人员，他们只是暂时去担任合资企业的管理工作，仍然保留着在日本母公司中的年资地位和晋升体系。在这种合资企业中，也有美国人或其他西方人似乎在参与管理，但实际上，他们只是技术顾问，而且常常感到十分烦恼。另一方面，在日本，在由日本人和西方人共同经营的合资企业中，也有少数是由西方人承担管理责任的。在这种合资企业里，日本母公司的代表也会感到很烦恼，觉得自己是“局外人”。

最后，当合资企业取得成功之后，特别是当它成为一家大型企业以后，它应该同母公司分离开来，不再继续是一个合资企业。母公司可能仍保留自己在该企业中的投资，但该企业应该成为一家完全独立的企业。至少，在资本市场允许的情况下，在这种企业中应该有一小部分股东不属于原来的母公司，它应该自负盈亏，或至少能够自筹资金。否则，它的成长就会受到损害。通用汽车公司和泽西标准石油公司之所以在20世纪50年代出售乙基公司，就是因为它太大、太成功了，不能再继续作为一家合资企业了。

有时，可以把一家合资企业（特别是合资联营企业）分解开来，由各母公司共同“瓜分”。虽然这是残酷而令人痛苦的，却可能是一种恰当的方式。

标准真空公司（Standard Vacuum）大约是在第一次世界大战期间由泽西标准石油公司和美孚石油公司共同创建的一家合资企业，目的是在远东开采、提炼和销售石油制品。当时，东南亚的石油市场已经初具规模，不可以置之不理，但如果给予重视的话，似乎又显得太小。到了20世纪50年代的时候，情况显然不一样了。另外，双方母公司在合资企业的目标和战略方面存在着根本分歧。因此，它们决定“分解”标准真空公司，每一家母公司瓜分原来的一半（统一的合资企业的一半）。对于一家非常自豪的管理班子来说，采取这样重大的“外科手术”，虽然造成了严重的创伤，但分开之后的东南亚泽西标准公司和东南亚美孚石油公司都在十年里实现了较好的成长，都成为比原来的合资企业（标准真空公司）规模还要庞大的企业。

在标准真空公司成为一家成功的巨型企业以后，如果还继续作为一家合资企业的话，就会阻碍其成长。对于一家合资企业而言，即使有着明确的目

标和自主的管理当局，但毕竟仍是母公司达成目标的工具，而不是一家独立的企业。一旦该企业获得了成功并建立起自己的地位，这就是错误的政策、错误的立场了。

可以预言，在未来的数十年里，多角化的重要地位还会有所增加。“新市场”（投资和资本的大众市场、职业和成就的大众市场）的压力、世界经济的出现、技术的动态，都将促使企业实行多角化。因此，对于一家企业的高层管理而言，做好下列工作至关重要：了解应该顺从哪些压力、抵制哪些压力，区分可以强化统一性和管理能力的合理多角化和造成分裂的分散化，以便可以对多角化和多样性进行有效管理。

简论家族企业的问题

迄今为止，我们所讨论的复杂性和多角化都是企业及其产品、市场与技术的复杂性，实际上还存在着一种重要的情况——家族企业。在这种情况下，复杂性不是企业结构的函数，而是管理结构的函数。

在过去，家族企业是一种典型形态。目前，仍然存在着许多家族企业——即使在大型企业中，也存在着许多家族企业。但是，在发达国家里，至少在可以获得专业管理人员的情况下，在资本的获取不受继承的财产和家族财富限制的情况下，大型家族企业显然在逐渐衰亡。家族企业必须做些什么呢？如果它要生存下去，必须做些什么呢？在规模和时间方面存在什么限度呢？

毫无疑问，当一家企业的规模超过一定的限度以后，就不能再继续保持由家族成员来担任管理职务，也无法保证该企业可以继续生存下去。当企业超过了一定的规模之后（通常意味着超过中等规模）管理的重担，就必须日益由那些与创建企业的家族很少存在关系或没有关系的专业管理人员来承担。不过，企业所有权可能仍掌握在这些家族手中。例如，在日本，直到第二次世界大战结束时，虽然每个财阀集团都已经很庞大、很复杂，但这些集团的所有权仍然掌握在创业家族的手中。虽然日本家族能够，而且事实上也的确可以自由招赘，但早在1900年以前很久，所有财阀集团就已经由非家族的专业管理人员来管理了。

在欧美的一些大型家族企业里，当企业超过中等规模时，创业家族仍然占据着重要地位。例如，在德国的西门子公司，直到第二次世界大战以后，创业家族仍然在管理当局中占有重要地位，即持续长达100年之久。在美国的杜邦公司，杜邦家族的两兄弟和一位堂兄弟于1902年接管了当时处于崩溃边缘的几家老式黑色火药工厂，并开始创建目前的杜邦公司。在70年后的今天，杜邦家族在该公司的管理当局中仍然占据着有力地位。但是，在西门子公司和杜邦公司里，专业管理人员在权威、影响和决策权力等方面，早就是高层管理中的平等成员了（虽然在正式说法和规定等方面未必如此）。

在超过了一定的规模以后，要使自己永久维持下去，家族企业必须能够吸收并保留第一流的不属于家族成员的人才。这里所指的家族成员甚至包括招赘进来的人（杜邦公司在采用招赘办法上，甚至比日本人更为成功。虽然杜邦家族招赘进来的人，即同杜邦家女儿结婚的人，并不改用杜邦的姓氏）。家族企业如果要使自己长久生存下去，最好仔细考虑一下（而且要早一些）：需要做什么，才可以使家族以外的人能够同“统治家族”一起生活和工作。

其实，规则相当简单——在多年以前，杜邦公司和西门子公司已经把这些规则制定出来了。在家族成员中，只有那些自身条件能够胜任高层管理职务的人，才能留在企业之中。在家族企业中的家族成员，不论他的职衔和级别如何，甚至不论他担任什么工作，都拥有一定的权威和权力。作为当权者的儿子、兄弟或姻兄弟，他有一条通向最高层的“内线”。不论他的级别如何，他都属于高层管理者。如果他不能以自己的品德和成就赢得高层管理成员的尊敬，他就不应该在公司中从事工作。

也许，保罗堂兄弟的确应该得到家族的帮助。但是，如果他达不到高层管理人员的水准，他最好领一份“干薪”，而不要担任什么工作。由于他不在公司中工作，所花费的只不过是一份“干薪”。如果让他在公司中工作，所付出的代价就大了：对家族的尊重、吸引并保留能干人员的能力、有真才实学的人才的晋升机会等，都会受到不利影响。

一个缺乏才干，但愿意认真工作的家族成员，也许还可以留在公司中。虽然其他人不大愿意，但还会认同他有权在公司中工作。如果一个家族成员不愿意认真工作，那么无论他多么能干，都不能让他留在家族企业之中。他会败坏士气，并使人们产生怨恨和不满。

在1920年，皮埃尔·杜邦对杜邦公司进行了重组，使它成为一个真正

庞大而成功的企业。当时，他已经认识到：必须对高层管理当局中不属于创业家族的专业人员给予报酬和激励，使他们感到自己也是“所有者”。杜邦不顾家族中其他成员的强烈反对，在美国企业界中首创了股票期权的制度。他坚持认为：如果没有这样一种制度，第一流的非创业家族成员的人才就会感到遭受了歧视。事实证明，他的这种看法是正确的。其重要性不在于金钱，而在于地位。

在超过一定的规模以后，即使家族企业仍然能够成功地吸引专业管理人员，也不一定能够使自己长久生存下去。家族的创业精神可能会逐渐削弱。罗斯柴尔德家族（Rothschilds）维持其旺盛的创业精神近两百年之久，比历史上任何一个朝代（企业的或非企业的）都要长，从而使该家族企业保持着活力。但是，随着罗斯柴尔德家族企业的成长和繁荣，家族成员的独立性日益增大，有着其他的追求并面临着其他诱惑。结果，在家族成员中，特别是在真正能干的成员中，愿意献身于家族企业，并为之艰苦工作的人越来越少。最后，这个家族企业成为一家完全由专业人员管理的企业。有些家族成员可能仍然留在企业中工作，但那已经是一种例外，而不是一种常规了。众所周知，罗斯柴尔德家族在各地都以与皇族争胜而闻名。但是，即使是罗斯柴尔德银行，目前也有非罗斯柴尔德家族的合伙人了。这种情况一旦出现，家族企业就不再是“家族企业”了。

因此，要经营一家成功的家族企业，必须提前做出筹划：当企业的巨大成功要求改变企业的家族性质时，应该怎么办。对于一个家族企业而言，通常在两代之内，在成长到适当的规模时，创业家族就会成为这家企业的受益人，而不再是老板。如果能够像皮埃尔·杜邦在20世纪20年代早期所做的那样，提前很好地进行筹划，那么家族中最能干、最努力工作的成员仍然可以把家族企业中的职业发展作为一种挑战。至于其他家族成员，则应该及早成为企业管理当局以外的投资者。

多国公司

第二次世界大战以后的重大社会创新——考验期还在前面——怎样解释多国公司呢？——不是美国人的发明——不是大型企业的专利——不限于制造企业——不是对贸易保护主义做出的反应——共同世界市场的出现——新的需求——从“多国公司”到“跨国公司”——经济与国家主权的分离——“多文化公司”——把政治上和文化上的多样性整合起来进行统一管理——内部力量——必须制定经营战略——集中统一的必要性——高层管理团队——系统管理的必要性——分公司经理——在公司中的地位——人人都需要一个家——如何确定薪金待遇——多国公司及其经营环境——多国公司在东道国的地位——多国公司在母国的地位——这不是一个经济问题，而是政治问题——在发展中国家的多国公司——“进口替代”的错误——全资子公司——加拿大的例子——成功所带来的问题——石油开采权——未来的多国公司

多国公司把企业的多角性和复杂性都提高到了一个新的高度，并在企业战略以及组织结构和行为方面对高层管理者提出了前所未有的要求。

多国公司是第二次世界大战以后的重大社会创新。除此以外，这一时期别无其他社会创新和社会想象力。多国公司是在一个被民族主义狂热搞得四分五裂的世界中最先出现的非民族主义机构，是在一个政治纷争的世界中出现的整合工具。这使得多国公司的重要性超过了作为一家企业机构所提供的服务。但是，这也使得多国公司成为一个难以管理并充满问题的机构。实际上，对于多国公司来说，考验期还在前面。作为一个民族主义世界中的多国机构，如果不能够解决自己所导致的各种内外矛盾，多国公司就不可能兴旺发达。多国公司是第二次世界大战以后所出现的最重大事件（经济与国家主权的分离）的原因和结果，同时也是其标志。

迄今为止，多国的公共服务机构仍然相当匮乏。不过，已经有了一些“国际组织”，但它们绝大多数是协调、制定规则或从事研究的机构，而不

是从事行动和实施的机构。唯一能够自己从事行动，而不是政府代理的真正的多国公共服务机构，是世界银行和国际货币基金组织（后者，特别是在1971年把特别提款权作为一种辅助性的“关键通货”以后）。当然，世界银行和国际货币基金组织都反映了独立于政治主权的世界经济这一共同的现实。而多国公司的兴起，也是以这一现实为基础的。

然而，正好像经济一样，生态问题也正处于同国家主权相分离的过程之中。目前，迫切需要能够自主行事而不必顾及国家疆界的真正的跨国环境组织。事实上，污染也是同生产密切相关的，但与生产相比较，“污染”可能还只是一种局部现象。但是，环境问题就好像经济问题一样，正处于世界化的过程之中。在涉及海洋和海底、空气资源和气候、土壤和原材料资源等问题时，“国家主权”（即使是最强大、领土最广阔的国家的国家主权）日益被视为一种限制条件，而不是有效行动的实施者。因此，多国公司可能成为未来的多国公共服务机构的典型和先驱——就好像从国内来说，企业管理目前已经成为公共服务机构“管理”的典型和先驱。而且，可以预言，未来的多国公共服务机构，将会碰到多国公司目前所碰到的全部问题和困难。这些困难和问题既包括一系列内部的困难和问题，也涉及与各种政治主权（民族国家及其政府）、各种文化和价值观念之间的相互关系中所存在的困难和问题。

在本章中，我们只讨论企业（多国企业），而且只用企业的例子进行说明——迄今为止，我们还只有这方面的知识与实践积累。当多国公共服务机构出现时，本章所探讨的内容对它们也应该适用。

如果说多国主义是在第二次世界大战以后最引人注意的经济发展，那么它也是人们知之甚少的一种现象。不过，目前有关多国公司的神话却很多。一般而言，大多数人都认为，多国公司是全新的、的确没有先例的“事物”。其实，它也是一种旧趋势的复活。在19世纪，就已经有许多多国公司。而且，对于多国公司的恐惧，也不是什么新东西。最明确地反对“美国人接管”的呼声，在1900年英国的书籍和杂志论文中就有所记载。

不论是在美国还是在欧洲，19世纪的重大科学技术发明几乎立即导致多国公司的出现，即在许多国家生产和销售商品的公司。在19世纪50年代，德国西门子公司的例子就属于这种情况。在德国母公司成立后，英国和俄国的子公司几乎马上就跟着成立了。而且，多年来，这些子公司的发展几

乎超过了德国的母公司。麦考密克收割机公司（McCormick）及其竞争对手——英国的福勒收割脱粒机公司（Fowler）也是在19世纪的时候发展成为多国公司的。类似地，在获得最初专利权以后不久，胜家缝纫机公司和雷明顿打字机公司也已经多国化了。在20世纪初，当瑞士的化学和制药公司走向多国化时，这种趋势加快了。菲亚特公司和福特汽车公司，也都是在创建之后的几年里就在国外创建子公司的。在20世纪20年代时，以联合利华公司和荷兰皇家壳牌公司为代表的多国公司的原型也相继成立了。

20世纪五六十年代兴起的多国公司浪潮，在很大程度上是第一次世界大战以前那种趋势的复活，而并不是一种全新的发展。它代表着被第一次世界大战打断的经济活力和成长能力的复苏。即使从形式上看，目前的多国公司也与第一次世界大战以前的发展极为相似：一家母公司连同一些在其他国家中的全资子公司和分公司。联合利华公司和荷兰皇家壳牌公司是两家由英国和荷兰合资的企业。在这两个国家中，有母公司和高层管理及其总部。与不久以前的新的多国公司相比较，这类公司在结构上更像真正的多国公司。

实际上，在某些地区，在19世纪和20世纪初期的那段时间里，多国主义比现在更为盛行。例如，在第一次世界大战以前，有两家坐落在特里雅斯特市（当时是奥匈帝国的一部分）的保险公司，通过它们在世界各地，包括欧洲、拉丁美洲、非洲，以及中国和俄国等三四十个国家的子公司承保着大量的人寿保险业务。

关于多国公司的另外一种神话是：它完全是或主要是美国人推动的。的确，当多国公司在20世纪50年代蓬勃发展时，是美国公司带头搞起来的。之所以会这样，在一定程度上是由于当时美国的经济力量和金融力量都比较强大。不过，更重要的原因是欧洲各国政府的经济政策。当时，虽然已经有了欧洲共同市场，但在很长一段时间里欧洲各国政府都不愿意让它们本国的企业成为欧洲化的企业。绝大多数欧洲政府（英国是例外）并不鼓励，反而阻挠超越欧洲各国边界的企业兼并或组成“利益共同体”。因此，欧洲共同市场所创造的机会，就让美国人充分利用了。在很大程度上可以说，正是美国的主动精神，把欧洲共同市场从良好的愿望转变成经济现实。在1968年，塞尔旺-施赖伯（Servan-Schreiber）出版了《美国的挑战》（*The American Challenge*）一书，并在书中指出：“这并非夸大其词。”

但是，到了20世纪60年代中期，美国在多国公司的发展中发挥领导作

用的阶段结束了。从那以后，非美国企业开始发挥领导作用。70年代初期，在多国公司所从事的业务中，有一半多是由总部设在美国的公司所从事的，而其余的一少半业务则是由总部设在其他地方的多国企业来从事的，如荷兰公司、瑞士公司、德国公司、瑞典公司、法国公司、英国公司、日本公司以及少数的拉丁美洲公司。

到20世纪60年代中期，多国主义运动已经趋于相当普遍。从那以后，非美国的多国公司发展速度要比总部设在美国的公司快很多，而且将来还会更快。特别地，泛欧公司很可能会涌现出来，并成为世界经济中的一个重要因素。

另外一种流行的神话是：多国企业的发展，是大型企业的"专利"。在20世纪70年代初期，人们广泛地引用以下预言：到20世纪80年代中期，世界范围内的全部制造业将由300家巨型多国公司所掌握。每个多国公司都在世界范围内从事经营活动，而且其销售额将达到数十亿美元之多。

事实上，多国公司像国内的公司一样，也有各种大小不同的规模。在多国公司中，经济权力的集中度不一定大于任何一个国民经济。相对而言，小型多国公司可能发展得更快，而且经营得更好，它们只是没有成为报纸上的头条新闻而已。

这种小型多国公司和中型多国公司，往往在某个较小的生态利基市场中取得了卓越的绩效，并占有领导地位。下面就是一些诸如此类的例子：

有一家总部位于瑞士的精密机械公司，雇佣了1 800名员工，在世界各地的销售额不到5 000万美元。它几乎在50个国家中经营业务，并在十几个国家里从事制造活动。它创建于1960年，当时它只是一家雇佣50名员工的小型企业，但在12年的成长中扩张了30倍以上。

类似地，有一家大约同样规模的总部位于美国的公司。当它开始实行多国化时，只在南加利福尼亚州雇佣了大约100名工人。在10年以后，它的业务遍及30多个国家，并在英国、德国、瑞典和巴西设有6家工厂，在日本和南斯拉夫设有合资企业。在化学和冶金技术相互交融的、很小的，但要求很高的利基市场中，它已经建立起自己的领先地位。

同时，也有专门为世界上绝大多数小型航空公司的飞机供应零部件的企业，其仓库和维修设施遍及多个地方，从阿克拉到斐济岛和华沙。此外，还有专门为机构投资者从事研究的、位于纽约的小型证券交易公司，其办事处

和合伙者遍及伦敦、布鲁塞尔和香港等地，并为美国国内和国外的大量机构投资者提供服务。

无疑，上述企业仍然是一些小型企业，而且从今后的发展来看，仍将是小型企业。但是，它们也与大型公司一样，已经完全多国化了。

认为“实现多国化的企业只能是制造企业”的想法，也是一种误解。多国化发展得最快的行业，是金融业。实际上，早在其顾客之前，美国的大型商业银行就已经实现多国化了。

在多国公司中最引人注目的发展，就是新“银行财团”了，即各家大型和中型商业银行将其资源汇集起来而组成一家合资企业，成为多国“通用银行”。例如，CCB 银行财团就是由德国商业银行、法国里昂信贷银行和意大利罗马银行等组成的银行财团。其他还有一些由英国、美国、加拿大、巴西、比利时、荷兰、日本、澳大利亚、奥地利和斯堪的那维亚的合作伙伴组成的国际银行财团。

管理咨询公司、会计公司和广告公司等，也早在总部位于美国的制造企业之前就已经多国化了。早在 20 世纪 40 年代末期，西尔斯公司就进行多国化了。当时，它同时进入加拿大和拉丁美洲。后来，它又于 20 世纪 60 年代进入了欧洲的一些国家。事实上，在拉丁美洲（如秘鲁、哥伦比亚和巴西等国），西尔斯公司的各家商店在经济和社会方面所产生的影响，比任何制造企业在拉丁美洲所创建的子公司的影响都要大。此外，当英国于 1972 年决定加入欧洲共同市场时，里昂公司和玛莎公司等零售公司也比任何制造企业都更快地实现了“欧洲化”。

目前人们对多国公司的本质的共识，往往是无效的。但有关多国公司产生原因的流行解释，则更缺乏有效性。人们一般都认为，多国公司的产生是对贸易保护主义做出的一种反应。他们认为，由于企业无法通过出口在国外销售自己的产品，所以只好在国外开设工厂。虽然这种解释看起来很有道理，却并不符合事实。

在多国公司发展最为迅速的 20 世纪五六十年代，也正是国际贸易发展得最为迅速的时期。事实上，这一时期的世界贸易增长率，在绝大多数年份里，年增长率都高达 15% 左右，比国民经济增长最快的国家（如日本）还要快。而且，如果贸易保护主义使基于海外出口的经济扩张无法实现的话，那么日本显然无法以那种速率实现增长。同时，多国化发展得最为迅速的行

业，也并不是贸易保护主义最为严重的行业。例如，在贸易保护主义十分严重的化学工业中，多国公司的出现却相对较为迟缓。比较而言，在贸易保护主义较轻的制药工业中，多国公司的发展却从一开始就居于领先地位。至于贸易保护主义极为严重的钢铁工业，则几乎没有多国公司存在。

但是，最能够证明贸易保护主义不是多国公司产生原因的证据，是欧洲的发展状况。在那里，正是在欧洲大陆废除了贸易保护主义并组成了共同市场以后，多国公司才开始发展起来。

认为“多国公司的发展同贸易限制有关”的流行看法，也是站不住脚的。多国公司为本国产品创造了出口市场。多国公司的海外子公司，往往是母国机械产品、化学中间产品等的最好市场。

美国的贸易数字也明确地表明了这一点。在美国，多国公司最活跃的领域，既不是出口市场逐渐减少的领域，也不是进口日益重要的领域。美国的纺织企业几乎全部都是国内企业。美国的瓷器业、平板玻璃业和制鞋业也是如此。在美国汽车市场上，所占市场份额越来越大的外国汽车产品，并不是美国汽车公司在海外的子公司所生产的，而是德国的大众汽车、雷诺汽车和日本的丰田汽车。但是，在美国的出口中，却有越来越大的份额是由那些积极向多国化方向发展的公司出口的，特别是向这些公司的海外子公司出口。在20世纪60年代后期和70年代早期的时候，这些公司所实现的出口，在美国制造品的出口中大约占了1/3左右。上述情况，同样也适用于荷兰、瑞士、瑞典、德国和意大利等国的对外贸易。

多国公司的发展和世界贸易的增长，是同一件事情的两个方面。贸易保护主义决不是多国公司产生的原因，而是与它不相干的。事实上，贸易保护主义的产生，正是多国公司的最大威胁。

共同世界市场

实际上，多国公司大量涌现的真正原因，往往比美国的经济实力或贸易保护主义都要重要得多，那就是真正的、共同世界市场的出现，即不受民族、文化甚至思想意识等界限的限制或约束，而是超越它们的共同市场。这个市场甚至已经不再是国际市场，而是日益成为“无国界的”市场，以世界的共同需求和共同期望为基础。

任何市场都是由需求来界定的。正是需求创造出供给，正是需求事实上决定了什么是“供给”，并决定了构成市场的各种机会、需求和特点。

第二次世界大战以后这段时期里史无前例的伟大事件是：随着一国收入的增长，特别是信息的增加，各个国家相继形成了同样的或类似的需求模式，这是以前所没有预料到的。在第二次世界大战结束时，众所周知的是：如果欧洲各国和日本能够实现经济复苏的话，它们会形成一些不同的需求模式。当时，没有人怀疑：在偏好和需求方面，经济复苏的法国必然会完全不同于美国，也不同于日本、苏联和德国，甚至会不同于邻近的比利时。这种肯定性，是以 19 世纪和 20 世纪初期的现实为基础的。也正是这种肯定性，使以戴高乐和赫鲁晓夫为代表的不同的人都认为，共同需求（一个真正的世界市场的出现）是“反常的”，表明存在着某种“阴谋”。

现在我们知道，在 20 世纪 50 年代有关欧洲的“可口可乐化”的所有言论都是无稽之谈。不是欧洲“美国化”了，而是大众市场（即社会学家所谓的“后工业”市场）首先在美国得以产生，并为大家所见证。但是，当类似于美国的这些条件在世界上的其他地方出现时，全世界的需求模式都变得相同了。这里所说的条件也不过是收入高一些，流动性大一些，信息的范围广一些而已。

不过，这未必意味着同样的商品和服务有着相同的世界市场，或在某一地区销售的东西可以在另一地区畅销。

在这方面，有一个很有教育意义的故事：一家经营食品加工的大型多国公司在美国市场销售脱水汤，却失败了。在欧洲，这种汤是该公司获得成功的一大支柱，在消费大众中日益流行，而且发展迅速。不过，在把这种汤投放到美国市场时，却遭到了失败。对于欧洲的家庭主妇来讲，这种汤是极富有便利性的。然而，对于美国的家庭主妇来说，它却没有丝毫便利可言。与罐头汤品相比，脱水食品的重量要轻得多，但这对于乘汽车外出采购物品的妇女来讲，并没有什么意义。脱水食物的体积较小这一点，对厨房面积宽敞的美国主妇来讲也没有什么吸引力。但是，这种脱水汤调配起来却要花费更长的时间，而且调配以后不能长期保存，有变质的危险。结果，虽然这种脱水汤具有重量轻、体积小等优点，但在美国市场却不如罐头汤品方便。

但是，有一点是相同的，无论是在美国、日本和欧洲，还是世界上的其他地方，家庭主妇都希望方便，而且愿意为之付出代价。

世界经济中出现的需求模式，并不是经济学家所预期的需求模式。顾客再一次证明，他们比那些专家更了解自己需要什么。

人们对“机动性”和“动力”存在着大量的需求，即要求可以获得汽车所能提供的满足。在以前，除了极少数非常有钱、非常有力的人以外，这种满足是无法实现的。另一项共同需求是“卫生保健”，使小孩能够有相当的机会长大成人，维持合理的健康水平，且不受疾病与伤残的威胁。同时，还存在着受教育的需求，希望能够接触广阔的世界，即通过新闻媒介、电影、无线电和电视机使广大群众了解世界。几千年来，社会大众的知识、视野和眼界都被束缚在他们周围的山谷和小镇之中。在那些地方，个人彼此之间都十分了解，而且每一个人都过着相同的生活。此外，还存在着一定程度的“奢侈”需求，即实际表明自己已经脱离了贫困束缚的一些东西，如口红、棒糖、饮料和芭蕾舞鞋等。

上述这些需求已经发展成为世界性的需求。它们不是以丰裕为基础，而是以更有力的一种东西，即信息为基础。如果说世界并不像加拿大作家马歇尔·麦克卢汉（Marchall McLuhan）所说的那样已经成为一个“地球村”，那么它肯定已经成为一个“全球购物中心”。

世界经济中的这种变化所产生的后果是：从今以后，每一个企业，即使是一个纯粹的地方性企业，虽然它只是在一个很小的地区内销售物品，但实际上却必须立足于世界经济的大潮之中予以管理。它的视野必须是国际性的，这就好像德国巴伐利亚西南地区的企业在很早以前就必须用“德国”的眼光来经营一样，像美国密歇根州的企业必须用“美国经济的视角”来实行管理一样。实际上，无论是德国巴伐利亚的企业，还是美国密歇根州的企业，虽然都在很小的地区展开经营活动，但都必须了解和清楚本国的经济状况。类似地，从今以后，任何企业也都必须了解世界经济的主要潮流和发展趋势。

这种发展趋势是无法扭转的。贸易保护主义的确能够使世界经济陷于贫穷，并使它不能发挥作用，直到接近崩溃的边缘。但是，它并不能毁灭这种共同需求，不能扭转这种世界视野和眼界。已经发生的基本变化，是无法逆转的。问题不在于这种变化是否会继续存在，而在于是否能够把变化转化为优势，使之有利于社会、有利于个人并有利于工商企业。

多国公司既是对共同世界市场出现的一种反应，也是其中的一个标志。

发挥整合功能的世界市场

市场具有整合的功能，它可以把“各种资源”转化成“各种生产要素”。国家市场是17世纪和18世纪的“商业革命”的伟大成就。在一个国家的经济范围之内，它把“各种生产要素”整合起来。目前正涌现出来的共同世界市场，则在世界经济的范围之内把同样的这些生产要素整合起来。

传统的国际经济理论仍然认为，各国在“要素成本”方面各有自己的“相对优势”。只要各国生产它们最具有优势的商品，每个国家的资源都会得到最佳利用。在这方面，典型的例子还是亚当·斯密所说的“用英国的羊毛交换葡萄牙的葡萄酒”。在这种理论里，国家就是把各种生产要素整合起来的市场，所交换的，是各种成品。商品是流动的，而各种生产要素则是不变的。

但是，在形成了共同的世界经济并由它来发挥整合功能以后，生产单位再也不是限制在一个国家的范围之内了。商品在世界各地都是相同的，或大致是相同的。现在发生流动的，是各种生产要素。国际贸易本来意味着商品或劳务的贸易，而现在却日益意味着各种生产要素的贸易。

具体而言，在19世纪，最先进的多国公司可能要算胜家缝纫机公司了。除了在美国康涅狄格州桥堡市的原有工厂以外，它还在苏格兰、法国、俄国、日本和许多其他地方创建了很多大型的超现代化的工厂。设在苏格兰格拉斯哥附近的克莱德赛德工厂，比桥堡市的工厂效率更高、成本更低、规模更大。该厂与桥堡工厂所生产的缝纫机相同，而且能够生产胜家公司所有型号的缝纫机。但是，虽然当时的关税很低，克莱德塞德工厂却只为英国市场从事生产。同时，它也生产胜家公司在英国销售的所有其他产品。

把它与现在的多国公司做一个比较。有一家大型制药企业，它在世界上八十多个国家里销售药品。在每一个国家中，它都销售自己生产的全部药品。同时，该制药公司在十一个国家设有制造工厂，这些国家分别是美洲的美国、加拿大、墨西哥和巴西，欧洲的英国、法国、德国和意大利，还有南非、日本和澳大利亚。不过，在这家制药公司所经营的药品中，只有少数几种主要药品是在上述十一个工厂中都生产的，而其他的绝大多数药品只是由一家工厂来生产，此外还有少数药品是由两三家工厂来生产。即使位于美国

的工厂，也并不生产所有药品。结果，每家工厂都向全部的八十多家销售公司销售某些药品，而其中的每一家销售公司都从每家工厂（上述这十一个工厂中的每一个）采购某些药品。在该制药公司，所经营的药品是由化学中间产品（如柠檬酸，它是制造许多抗生素的化学基本材料）制成的。该公司在美国、墨西哥、爱尔兰、英国、法国、澳大利亚和日本这七个国家制造这种化学中间产品。但是，也并非每个国家都生产所有的中间产品，而是实行专业化生产。因此，每一个生产中间产品的工厂（位于不同国家），都要向所有的十一家制药工厂供货，但每个生产中间产品的工厂同时也把相当一部分产品（有时超过一半以上）直接卖给与本公司竞争的其他制药企业和各类化学产品制造商。最后，该公司的研究工作是在美国、英国、法国、日本和巴西（在20世纪70年代中期才开始的）这五个国家里进行的，每个研究室也都是专业化的。例如，法国的研究室专门从事有关中枢神经药物以及把人用药物转化为兽用药物的研究。在这些研究室中，任何一个研究室开发出来的任何一种药物，都可能在该公司从事经营活动的八十多个国家中的任何一个国家率先进行化学测试和市场投放。

当然，制药产业是比较复杂的。但是，多国公司整合的是各种生产要素，而不是各种商品，这一点并不局限于制药产业。

底特律设计出来的最成功的“小型”汽车——福特公司的“斑马”车（Pinto）——其引擎来自德国的子公司，传动系统来自英国的子公司，绝大部分电气系统来自加拿大的子公司，而成品车则由美国的福特公司全部在美国国内进行销售。类似地，在美国销售的大众汽车的主要零部件，是由巴西圣保罗的大众汽车工厂制造的。

在1972年春天，英国政府宣布：今后，所有英国政府机构使用的电子计算机，都将来自于一家英国公司——国际电子计算机公司（ICL）。当时，美国霍尼韦尔公司的英国子公司就此提出抗议并指出：自己虽然是一家属于美国的公司，但在自己所制造的电子计算机中，英国制造的零部件却多于英国所有的ICL所制造的电子计算机。也就是说，在后者的计算机中，英国制造的零部件的数量要低于前者。

在服务业中，各种生产要素在共同世界市场中的整合，往往有过之而无不及。

在1971年初，一家美国大型银行向一家日本制造公司提供了一笔为期

五年的1500万美元的贷款。这笔生意是在东京由该银行在日本的代表开始谈判的，由该行的伦敦办事处和法兰克福办事处制定详细方案，贷款财团则由美国、日本、英国、荷兰、瑞典、法国、瑞士和拉丁美洲的八家分行共同组成。这笔贷款的绝大部分资金，都由当时利率最低的德国提供，而这笔贷款的用途是为资助那家日本制造公司在拉丁美洲的子公司。实际上，上述情况仅仅是这些银行每周都在进行的一种常规交易。

迄今为止，绝大多数多国公司还是按照19世纪的模式——胜家缝纫机公司的模式进行组织的，即每一个国家的子公司都为其本国市场制造产品或提供服务。但发展的趋势是：为一个共同的世界市场而把各种生产要素整合起来，这是由市场本身的逻辑而产生的一种必然趋势。

多国公司这个术语是最近才出现的，在20年以前还没有这一术语。不过，它更适用于19世纪的那种结构，即胜家缝纫机公司的结构，而不大适用于目前所指的多国公司的结构。胜家缝纫机公司是一种真正的“多国公司”。对于把十一家制药工厂、七家制造中间产品的工厂、五个研究室和八十多个国家中的销售机构整合在一起的那家制药公司而言，则不再是多国公司，而是“跨国公司”了。把设在德国、英国、墨西哥和加拿大的工厂整合起来，并在美国销售汽车的汽车公司，或者把八个国家的分行资金结合起来，并在第九个国家的分行中调出资金，用来资助第十个国家的企业发展的商业银行，也都是“跨国公司”。国界已经不再具有决定意义了，而只是一些限制因素、障碍物或使事情变得更复杂的因素。真正有决定意义的，是出现了一个无国界的共同市场这一现实。

换句话说，多国公司这一术语使上述现实变得模糊起来，而不是解释上述现实。这一术语现在可能已经得到了广泛的应用，而且难以改变。但是，即使我们继续使用这一术语，也不应该忘记：多国公司的机会以及障碍，不在于它的多国性，而在于它的跨国性，即它所依据的是共同世界市场这一现实——在需求、视野和价值观念上有共同性。

这意味着，可以用来解释新型多国公司，表明其战略，解释其行为的，不是各种生产要素，而是各种需求因素，是需求拉动的结果。在任何情况下，多国企业都是市场营销机构。

经济与国家主权的分离

共同世界市场的发展，并没有伴随着世界政治共同体的发展。在世界经济创造出对多国企业的需要的年代，正是世界政治制度继续分裂的年代。世界政治制度还是以民族主权国家的概念为基础的。这样，300 年来，经济和国家主权第一次互相分离了。

其实，经济与国家主权的分离，直到 17 世纪以前都还是一种正常现象。事实上，直到那时为止，没有人想过经济实体和政治实体会是统一的。在以前，经济活动单位首先是，而且主要是地区性的农业社区，如中世纪的庄园，它生产绝大多数自己消费的东西。至于其他的经济活动单位则是远距离的贸易。这种贸易完全同政治制度相分离，并由商业城市中的商人来从事。事实上，这些商业城市构成了一个跨国的、紧密结合在一起的贸易社会。在 1557 年，当时在欧洲占据统治地位的政治力量——西班牙王朝垮台了。这是一个史无前例的创伤事件，致使城市间的商人社会因金融崩溃而垮台，并且此后一直没有恢复。不过，它也向当时涌现出来的民族国家的领导人表明：为了获得政治主权，他们必须控制自己的货币和信贷制度以及自己的国家经济（请参见本书第 27 章中有关重商主义的讨论）。

在 17 世纪出现的“民族经济”思想，第一次提出了这样的看法：就好像从事政治和军事上的竞争一样，政治主权也应该从事经济上的竞争。以往政治主权同经济之间互相分离的最后残余——国际金本位制度，也在第一次世界大战以后的动荡岁月中消失了。

作为经济上的主权所有者，民族国家似乎取得了完全的胜利，而且成为两次世界大战期间凯恩斯经济学说的主要信条。但是，在第二次世界大战以后的一段时期里，却出现了与 300 年来似乎是自然规律的事物相悖的一种现象，即出现了自主的世界经济，而这个世界经济并不是各国经济的简单加总。

对于这种现象而言，最明显的标志就存在于金融领域。在 1967 年，美国政府试图制止美国企业实行多国化扩张，并限制美国资金向外投资（之所以这样做，一方面是由于戴高乐法国等美国盟国的压力，另一方面是为了保持美国的收支平衡）。世界经济迅速地创建了一个欧洲美元市场（请参见本

书第 7 章)，并由它来为多国公司提供资金——这个市场基本上使美国公司能够利用欧洲的资金在欧洲进行扩张，从而使世界上最强大的政府（美国政府）的法令失去了效力，成为一纸空文。

其实，即使在重商主义最盛行的时期，也很少有国家错误地认为自己在经济上是真正“独立的”。事实上，在任何时候都必须认识到，即使是对最强大的国家而言，外部世界也会对它施加强大的影响，并使政治主权的行动自由受到实实在在的限制。绝大多数政府都知道，“自给自足”只不过是一种幻想（虽然美国政府，特别是美国国会常常错误地认为他们的经济似乎在另外一个星球上，认为美国的政策、规定和法令可以不考虑外界经济现象而自行其是)。但是，300 年来，国家政策的基本目标总是尽可能缩小这种外部压力和限制，这就是国家主权的实质。因此，虽然多国公司的出现只是根本变化所带来的结果，而并非导致根本变化的原因，但它却是对已有 300 年之久的根深蒂固的信念、政治机构和思想习惯的一种直接挑战。多国公司的出现，不仅与“民族国家是各种人类和社会活动的自然组织单位”这一学说（目前已被绝大多数人认为是一条公理）相矛盾，而且与“每种社会机构的合法性及其构成最终都必须以国家统治机构为基础”这一学说（在 300 年以前，这种学说被认为是异端邪说，现在却为人所普遍信奉）相矛盾。

多国公司之所以具有如此大的重要性，正是由于它对这些公理提出了挑战。[⊖]多国公司是第一个无国界的机构——至少是第一个重要的现代机构。该机构认为，国界并非是必需的，是一种限制条件，而不是其本质特征或固有内涵。在一个有可能被民族热情毁灭的世界里，多国公司是一个重要机构，但也正因为如此而困难重重并处于危险之中。

迄今为止，我们还没有足以解释世界经济的现实和多国公司的行为的政治理论、社会理论或经济理论。我们仅有的理论，都是“民族经济”理论，即 17 世纪有关民族国家主权的理论。这也并不奇怪，理论总是落后于现实（跟随着现实而产生)，人们只能对已经发生的事件进行编码、剖析和总结。

不过，这也意味着多国公司必须不断摸索自己的发展道路，必须一边前进一边改进，必须进行试验和验证，而无法循着众所周知的明确路线前进，

⊖ 有关多国公司的最佳著作之一，是雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）的《国家主权面临困境》（*Sovereignty at Bay*）一书（Basic Books，1971）。这一标题可能有些夸张，但国家主权的确受到了挑战。

也不可能在已经明确掌握的原则的基础上前进。

同时，这还意味着多国公司是一个极为困难的机构。对于多国公司而言，在其内部、基本经营战略、管理结构和管理关系方面，都存在着困难；在多国公司赖以存在的外部环境以及与民族国家的关系方面，也面临着新的问题。它不得不在民族国家之中开展经营活动，并不可避免地受到民族国家的政治管辖——没有其他可供替代的政治管辖。

有人提议，多国公司可以受某种国际机构或超国家机构（如联合国或欧洲议会）的管辖。但是，即使这样，它仍然是一种多文化机构。事实上，不仅政治主权是按照民族来划分的，人们在文化上（首先在语言上）也是各不相同的。随着世界经济的日益发展和深化，这必然会成为一个更重大的问题。世界在经济上越是趋于一致（如果不是在实际经济条件上，那至少也是在其偏好上），则越是需要地区根基和文化根基。人总得有个家——即使是有2000个房间的最豪华的旅馆，也不是“家”。因此，对多国公司进行管理，基本上就是把政治上和文化上的多样性整合起来进行统一管理的问题。

战略问题

多国公司不同于任何其他企业的地方，在于它既面对着内部的多样性，又面对着外部的多样性。它必须在自己的管理组织中建立起统一性，同时也必须公正地对待内部互不相同的员工、不同的国籍和不同的忠诚程度。一方面，多国公司需要建立起一个统一的企业，以便在共同世界市场中使各项要素成本和要素优势能够最优化；另一方面，它也要在各个独立的国家主权之中和平共处——至少不要经常发生冲突。

就拿前面提到的制药公司来说吧，它必须制定一项统一的公司战略。但是，在隶属于该公司的八十多个国家的子公司中，每一家子公司也都需要制定自己的战略。类似地，制药工厂、中间产品制造工厂和研究室，也都需要有一项战略。其中的每一个单位都必须作为一个自治性企业来进行管理，有着自己的目标、自己的优先顺序和计划、自己的盈亏责任。

另一方面，在这些单位中，没有一个是真正自主的，它们实际上是互相依存的。例如，拉丁美洲某个国家的子公司接到该国卫生部的一项建议：在五年之内保证这种药品具有庞大的市场，条件是要打25%的折扣。是否接

受这项建议，似乎完全是该子公司自己的事。但是，在价格上做出这样的让步，就可能引起其他拉丁美洲国家提出同样的降价要求，但并没有长达五年的市场规模保证。又如，由于外部顾客（其他制药商）对该公司某个中间产品制造工厂的某种产品需求增加，因而提出了是否扩大其生产规模的问题。这似乎完全是该中间产品制造工厂自己的事。但是，以下问题可能会接踵而至：本公司的制药工厂是否有优先订货的权力，或者新的外部顾客是否有优先订货的权力，至少都拥有平等的权力。如果采取第一种办法，该公司实际上是以中间产品制造工厂的次优化作为代价，以便求得本公司制药工厂的最优化。如果采取第二种办法，该公司实际上是使本公司的中间产品制造工厂处于比制药工厂更有利的地位。

显然，这些都是战略决策，都具有长期影响——而且常常会产生无法逆转的影响。在实践中，绝不可能由高层管理者单独做出这些决策。在决策的过程中，一定要有当地的知识，即对当地市场和环境的深刻理解。由于这些决策涉及整个公司，所以也不可能只由当地的人员做出决策，而必须由高层做出决策。一项多国公司的战略，如果只考虑到整个公司，那是注定要失败的。如果不能使这项战略具体化，并转化成面向各个市场的具体战略，就不能取得成功。如果使一项多国公司的战略分散化，即把每个单位和每个市场都看成是自主经营的，那也是会失败的。而且，无论是从理论上，还是从实践上都无法预先指出：到底是从整个公司的角度出发来制定战略，更适合某种具体情况；还是从各个市场出发来制定战略，更适合某种具体情况。

大型商业银行也存在着同样的问题。这种大型商业银行的优势（事实上，也正是它作为多国公司存在的理由）正在于它能够在世界上任何地方提供金融服务。同时，这种大型商业银行的优势，还在于它能够提供各种各样的金融服务，即能够满足一位顾客的各种金融需求：不论是短期资金，还是长期贷款，甚至是资本投资；不论是美元、德国马克，还是日元。为了做到这一点，就要求制定一项战略，该战略把重点放在某一个主要顾客（如某些大型国际企业）的各种需求上，而无论这家企业出现在什么地方。无论负责哪一个领域（如大型航空公司），各分行领导都必须把整个银行看成是一家企业、统一的资源、资金的汇集地和服务的汇集地。另一方面，具体负责某一市场的银行经理又必须为自己的业务制定战略。例如，日本分行的经理就必须仔细考虑一下，有哪些公司可能成为银行的顾客，它们需要银行提供一

些什么服务。此外，他还必须能够动员本银行在世界各地的资源来满足这些顾客的需要，但他同时又必须建立起纯粹的地区业务。一般而言，今天的多国顾客，就是昨天得到满足的地区顾客。因此，只有一个全球性的、面向整个银行的战略或者只有一个地区战略，都是不够的，而必须两者兼而有之——而且永远不能事先就指出这两者当中哪一个更重要，或者哪一个在某项具体业务关系中实际上占据着统治地位。

迄今为止，很少有多国公司认真思考过经营战略。不过，联合利华公司可能是一个例外。多年来，该公司一直在系统地制定整个联合利华集团的计划，制定各个主要产品线（如食用油和人造黄油这样的食用脂肪，以及肥皂和去污粉或鱼类等）和各个国家分公司的计划。在这方面，另外一个例子是菲亚特公司，它有意识地制定了一项政策：在东欧各国鼓励建立由当地政府拥有而由菲亚特公司建造的汽车制造工厂。最近一个尚未经过真正验证的例子，是荷兰的飞利浦公司，它为各个主要的产品集团（共有16个）和自己有业务的每一个国家都制定了经营战略。据我所知，还没有任何美国公司做诸如此类的任何一项工作。

每一个多国公司都面对着复杂的经营战略问题。之所以会这样，就是因为多国公司一方面必须把整个公司统一起来，另一方面又必须照顾到每一类主要产品和每一个主要市场的具体情况。这意味着多国公司在本身的结构之中就包含着复杂性，它是多文化的、多国的、多市场的、多种管理的。

除此以外，业务的多角化，也使得公司难以进行管理。

事实上，成功的多国公司都是单一市场或单一技术的公司。例如，IBM公司只经营一种产品，有些制药公司只面对“医师”一种顾客，有些多国商业银行只拥有金融业务一种技术。索尼公司是日本公司中最为多国化的，在销售额和利润中，几乎一半都来自日本以外。但是，索尼公司的业务却集中在电子消费产品方面，而且只限于相当小的范围。又如，设于秘鲁利马的多国投资银行——阿德拉投资公司（ADELA），其业务集中于拉丁美洲。类似地，各种多国服务机构（为各种企业提供服务），如管理咨询公司、会计公司和广告公司（它们甚至比多国企业发展得还要快），也专门经营自己“制造”和“销售”的项目，表现出很高的集中度。

如果一家多国公司在业务上没有这种基本的统一性，那么肯定会陷入四分五裂的状况，管理人员根本无法互相了解，即使有了翻译人员，也无济于

事。于是，公司很快就退化成为一个官僚机构，层次越来越多，而真正的指挥和控制却越来越少。在多国公司中，多角化的诱惑，无论在什么情况下显得多么有利，都应该坚决予以抵制。从事多角化经营的大型多国公司是令人讨厌的，即并非好事。

高层管理团队

在多国公司里，必然存在着多个高层管理团队，而不是一个。就好像多国公司必须拥有多项经营战略一样，多国公司也必然有多个高层管理团队。公司总部的高层管理团队，就是其中一个。同时，多国公司在各个国家、各个地区的分公司或各条产品线，也都有各自的高层管理团队。当公司总部的高层管理团队成员也是某一国家的分公司或某一市场的高层管理团队的成员时，他们往往只是其中的一个成员，而不是团队的领导者。

对于大型多国公司的高层管理结构问题而言，迄今还没有找到一种令人满意的解决方案。但有一件事情是清楚的，那就是传统模式肯定行不通。

传统模式是建成一层又一层的“宝塔式”的科层结构。一国分公司的经理一般要向地区经理报告，而地区经理又要向欧洲或拉丁美洲这样的大区经理报告，后者则又向国际副总经理报告，然后再由国际副总经理向公司总部的高层管理团队报告。这不仅贬低了做出实际决策的人，即某一国家分公司的经理，而且也产生了烦琐的官僚主义。这样做的主要后果，就是决策延误。

代替这种传统模式的某些方案，已经出现了，并显示出某些优点。

其中，最令人满意的一种结构，或许是联合利华公司正在开发的那种结构形式。在这种结构中，任何一个国家的分公司都要向母公司的两个总部（伦敦和鹿特丹）中的一个报告工作。每一个主要的产品集团（如肥皂、鱼类或零售业）都在总部设立一个协调委员会，通常由在该领域中有业务经验的成功人士组成。另一方面，在有若干个分公司的某个主要国家（如德国）设立一个“全国董事会”，该董事会由公司以前在该国分公司中担任过高级职务的人组成，并由该国的一位杰出人士担任董事长。这种结构也是相当烦琐的，但至少可以确保联合利华公司的首脑在任何地方都能同可以做出决策的各国分公司经理直接取得联系。在一般情况下，各国分公司的经理不会同

公司首脑直接联系，而是同“全国董事会”或该产品领域的协调委员会报告工作。但从组织结构上讲，他是直接对公司的高层管理团队负责的。在公司中的这种地位，提高了他在公司以外的地位，提高了他在本国行业中的地位，提高了他同本国政府和工会的联系中的地位以及其他方面的地位。

即使在联合利华公司，既要把每个分公司看成是一个自主经营的企业，把每一产品领域看成是一个统一的企业，又要把整个公司看成是在资金和重要人员调配方面的统一单位，在这两者之间维持平衡也是很困难的、不稳定的，易于发生混乱。至少，用于明晰和界定公司的各种组织关系和维持这一体系的正常运转，往往需要花费太多的时间。

在实践中，还存在着一些其他方案。

美国的一家大型多国公司——CPC公司（以前是玉米产品公司）——把整个公司分成五家不同的企业：在美国有两家（一家是消费品公司，一家是工业品公司），在欧洲、拉丁美洲和远东各有一家企业。在每一家企业中，都有一位总裁，总部就设在他所管辖的区域内。总公司的高层管理团队则由三四个人组成。这个团队的成员同时也是各家分公司的董事会成员，并在各家分公司上花费相同的时间与这些分公司的总裁和高级管理人员在当地一同工作，但只是充当这些分公司总裁的顾问、参谋和智囊。

在组织方面，可以明确得出的唯一结论是：在多国公司中，总公司的高层管理团队决不能同时是任何分公司，特别是总部所在地的分公司的高层管理团队成员。只要公司业务中有很小一部分已经多国化了，高层管理者就必须不在任何一个国家或地区从事任何一种产品经营业务。否则，它就会把全部时间都用于当前的管理工作，而忽略了其他工作。

换句话说，这就意味着传统的组织结构是错误的。在传统的组织结构中，总公司的高层管理团队同时也是最大的分公司（通常就是国内的分公司）的高层管理团队成员，而其他的分公司则由国际部进行管理。无论哪里，只要还坚持采用这种传统的组织结构，就会损害或削弱公司的绩效。但问题是：采用这种传统组织结构的公司，目前仍相当普遍。

很早以前就已经表明，中央政府不能采取到处流动的方式。类似地，多国公司也需要有一个总部。

在西方历史上，有关“多国政府”的最好例子，是查理曼大帝（Charlemagne）的政府。早在公元9世纪的时候，就已经证明了上述论点。

查理曼大帝的朝廷，从一个城堡迁移到另外一个城堡。在当时，这是使皇帝能同他派驻各地的代表保持联系的唯一途径。而且，在货币尚未出现以前的那段时期里，宫廷可以只靠土地的产出（即农产品）而维持下去。实际上，对流动性总部的这种依赖性，是查理曼大帝死后其帝国很快四分五裂的一个重要原因。当时，帝国分裂为可以由一个统治者在固定地点加以统治的各个部分。可是，查理曼大帝的朝廷毕竟没有尝到“疲劳乘坐喷气式飞机”的苦头，不过，“疲劳乘坐牛车”的苦头，肯定是尝到了的。

企业有一个固定地点，是进行有效管理所必需的。工作需要时间、连续性、节拍和进度计划。为了有效地开展工作，人们往往需要有组织的系统性支持，而这只有在某个地方进行多年的努力之后才能获得。帝国的大臣也许能够像企业的执行副总裁那样，不断地到各处巡视。但是，在企业中从事市场研究的人员、会计师、人事工作人员，即从事思考工作的人员——更不必说秘书或电子计算机专家了——如果要想有所成就，就必须固定在一个地方工作。

另一方面，地区决策必须在行动现场做出，必须在公司战略的范围内做出。如果要使它发挥作用的话，就必须是一个地区决策，而不是公司决策。地区性企业（如欧洲的或瑞典的）的总部，必须设在决策发生作用的地方。地区决策的做出，必须充分考虑当地的条件，必须与现场人员协作并同当地机构密切配合，必须符合当地的法律、期望和习惯。同时，至关重要的一点是：地区决策还必须得到决策实施人员的理解。对于这些实施人员而言，他们对整个公司的理解可能相当有限。设在西班牙的工厂厂长或中国香港分行的行长，是通过自己对当地的理解、自己在当地的联系和自己在当地的活动而取得成就的。

那家位于拉丁美洲的多国制药公司的分公司经理、福特汽车公司在德国的引擎工厂厂长或大通银行在法兰克福的分行行长，对整个公司的目标、战略和需要也必须有足够的了解，以免做出错误决策，以免使自己的单位达到最优化，却使整个公司次优化。

在多国公司的高层管理结构中，还存在着另外一个重要问题。高层管理结构不是机械的，而首先是基于文化的。美国的管理当局认为正确而恰当的高层管理结构，对于法国、日本或德国的管理当局而言，可能是完全不恰当的或不合适的。然而，这些法国、日本或德国的管理人员必须了解当地的高

层管理当局，必须能够同他们和睦相处，必须同他们一起工作。因此，如果一家多国公司的高层管理团队想要取得成功，它在各个不同国家中的结构必须是各不相同的。否则，就无法为当地所了解，也无法表明本土化的合理性。可是，他们也至少必须在整个公司中保持和谐一致，否则，互不相同的各种高层管理团队就无法在一起工作。

因此，多国公司的高层管理结构必须按照系统管理结构来进行组织，而系统管理结构是所有组织结构中最复杂、最困难的（有关这一点，将在本章后面的内容中详加讨论）。

分公司经理

在多国公司中，比高层管理结构更使人烦恼的问题，就是分公司经理的职务设计与职能设计。

在拉丁美洲某个中等规模国家（如哥伦比亚）中，担任一家大型制药公司（不论它是美国、瑞士、荷兰、英国或德国公司）分公司经理的人，在该国必然是一个大人物。他所领导的公司可能是该国最大的制药公司，雇佣的人，特别是受过教育的人，可能在该国是最多的。在这类国家中，卫生保健是（而且应该是）政界和政府关心的一个重要项目，所以担任分公司经理的人最好是有相当地位的人。例如，在这样的拉丁美洲国家中担任制药分公司经理的人，有些在涉足商海之前是该国著名医学院校的校长，有些则担任过卫生部长。

药品是现代医学中可以得到发展中国家有效应用的知识。与培训和雇佣医生、建造医院或在贫穷的农村地区或郊区贫民窟中发展保健事业比起来，提供现代药品相对比较容易，而且成本较低。因此，在这类国家的卫生保健系统中，药品起着很重要的作用。

从药品的销售额来看，与较大的发达国家的中等销售地区比较，如美国的堪萨斯市或英国的曼彻斯特市，在这类国家中（指拉丁美洲国家）的销售额往往不会更多。那么，在整个公司的组织结构中，这类国家的分公司经理应该处于什么位置呢？

这是一个传统的组织理论无法解决的问题。前面提到过的联合利华公司

的结构，是最有可能解决这一问题的（但也不能完全解决这一问题）。唯一的解决办法还是：哥伦比亚分公司的经理，既是中等销售地区的经理，同时也是总公司高层管理团队中的一员。而他到底以哪种身份出现，则取决于当时的具体条件。事实上，这在很大程度上必须由他个人来决定：当时的条件到底要求他以什么样的身份出现。不过，始终都应该确保他可以直接接触到总公司的最高领导，但他应该尽可能少地利用这种权力。另一方面，如果公司高层管理在某些重大政策问题上（如在整个拉丁美洲同政府的关系、在拉丁美洲的长期战略等）需要有人提供领导、指导和咨询的话，他应该是最佳人选。当然，他不应该向瑞士巴塞尔或美国纽约的拉丁美洲副总经理报告工作，也不应该与级别更低的人去“清理”每天的大量日常工作。

虽然系统管理结构模糊不清，但只有系统管理结构才适用于上述情况。常规的组织图只会把事情搞得更乱，而不会使之变得更加明确。

人人都需要一个家

多国公司中，人事政策的管理，以及人员的发展机会、地位和报酬等，也是一些很困难的问题。

大家公认，在一家总部位于美国的大型多国公司的整个管理集团中，最能干的人是意大利分公司的经理曼佐尼博士。这家公司最初知道曼佐尼的时候，他是这家美国公司收购的一家中等规模意大利公司的业主的代理律师。美国总裁对曼佐尼博士的印象很好，所以在几年以后，当意大利分公司发生麻烦时，就让他来接管该分公司。在曼佐尼的带领下，这家意大利分公司恢复到了以前的健康状态，并迅速成为意大利同业中的领先企业。当欧洲共同市场成立时，他计划并成功地实现了该公司在整个西欧的扩展，不仅找到了合适的收购对象和合作伙伴，而且为新公司找到了合适的管理人员，对他们进行培训，并在意大利总部兢兢业业地经营着该多国公司在欧洲的各家分公司。当该多国公司的美国总裁年老要退休而需要有人接替时，人人都想到了曼佐尼。但曼佐尼直截了当但又不乏礼貌地拒绝了。他说：“我的几个儿子正在上高中，我不愿意他们移居国外。我的妻子有着年迈的双亲，也不能离开。而且，坦白地说，我认为在美国中西部的一个小城镇中生活并不太舒

服，不像罗马这样有吸引力。我知道，我能够胜任你们要我担任的职务——而且这项职务的确很吸引人，远远超过我最大的梦想。但是，我还是不适合这项职务。”

人都有国籍，都需要有“根据地”，需要有一个家。他们有权关心自己孩子的教育，他们对年迈的双亲负有责任。而且，当他们认为“移居”效果未必理想时，他们也许比公司的人事副总裁更有理由，更加现实。但是，公司最好还是能够找出一种办法，可以使曼佐尼这样的人的才能得以充分发挥。如果像这家公司那样，认为这个人已经不再能“升迁”了，并把他看成是二等公民，那就会使他很难堪，就会离开这家公司——曼佐尼果然在一两年以后离开了这家公司。

那么，管理结构应该是怎样的，才能既承认和尊重一个人的“根据地”，又能建立起一个真正的多国性领导团队呢？

有一点是很清楚的，那就是：要给各个国籍的管理人员提供均等的机会。像曼佐尼这样的人，必须有凭借自己的能力加盟高层管理团队的机会。如果不提供这种机会，如果只把高层管理职位留给某一个国籍的人员，那就会使多国公司丧失在自己从事经营的每个国家中吸引人才的潜力。

以荷兰、瑞士和瑞典这样的小国为母国的多国公司，通常都会把所有子公司和分公司中的高层管理职位保留给在母公司开始职业生涯，并接受训练的本国人。在这方面，唯一的例外是在美国的子公司或分公司。多年以来，荷兰和瑞士的大型公司给美国人以晋升机会，让他们担任在美国的分公司或子公司的高层管理职位。但必须指出的是：这些公司在美国的分公司通常都是整个多国公司中最大的单位，必须作为真正独立的实体来经营管理。当然，让在本国接受过训练的本国人担任国外分公司或子公司的高层管理职位，有其固有的优点，如沟通便利等，不过，如果以美国或英国这样的大国为母国的多国公司也采取这种做法，那就会碰到一些麻烦，上述做法的缺陷就会暴露出来。当然，以中小规模的国家为总部的多国公司可能不会遇到这种麻烦，没有人会过分担心“瑞士帝国”。

但是，即使是这样，采用这种政策也不符合这些公司的最大利益。目前，争夺第一流管理人才的竞争十分激烈，如果不为他们提供均等的机会，能干的年轻人就不会到这类企业去工作，或者不愿意长期在这类企业中工作。对于一家企业而言，无论它所从事的是什么行业，如果在子公司、分公

司或本国公司中只提升本国人担任高级管理职位，那就不可能获得或保持它所需要的管理人才。

多国公司应该在自己从事经营活动的任何一个国家中，为能干的年轻人提供更多的机会，甚至多于一家纯粹的国内企业所能够提供的机会。换句话说，它应该使自己的跨文化性成为一种优势。否则，与得到高效管理的国内公司相比，它的吸引力就会更小。当然，也必须同时尊重一个人的国家观念、对本国的忠诚、本国文化和对“家”的需求。

如何确定薪金待遇

在多国公司经理人员的薪金待遇上，也存在着严重问题。对于世界各地的经理人员，应该按照职位支付相同的报酬吗？或者，应该按照各地大不相同的标准来支付工资吗？如果母公司派一个美国人或荷兰人到国外的分公司担任经理工作，是否应该按照当地标准支付工资——例如，当派往日本时，在东京这样物价很高的地方，其工资就显得太低了——并另外给予可观的“福利待遇”，如提供住房或可以随意开支费用的银行账户？对于在公司组织结构中只是一个小型企业的经理人员，又应该怎么办呢？例如，对于某制药公司在哥伦比亚的分公司经理而言，就其业务规模来说，只是公司中的中层经理人员，但从他所在国家的地位而言，他却是一位高层管理者。

显然，上述要求往往很难予以协调或使其相互包容。最好是使一个人能够调动工作而又不至于由于职务晋升而受到惩罚。可是，如果按照工作或子公司所在国的通行标准来支付报酬，那么经常提升就意味着减少工资。

最极端的例子是被派往欧美工作的日本经理人员。在纽约或杜塞尔多夫的日本经理人员所拿的工资，如果按照美国或德国的标准来看是低的，但按照日本标准来看是闻所未闻的高待遇。在五年以后，当这位在工作中取得成绩的日本经理人员得到提升并回日本担任一项更高的职位时，其收入常常会减少一半甚至更多。

如果管理当局中有一位成员的报酬（特别是来自国外的一位外国人），与其他成员大不相同，那也会造成混乱。

报酬方面最严重的问题，大多是由于多国公司的基本经营战略引起的。在多国公司中，由于经理人员可能既是整个公司高层领导团队中的一员，又

是他所负责单位的高层领导团队中的一员，所以传统的工资报酬制度，特别是同该经理人员直接领导的单位的绩效相联系的高额奖金制度，不仅不够公平，而且具有破坏性。这种制度往往在最需要团队协作的地方反而破坏了团队协作。

在多国商业银行中，这种矛盾表现得最为尖锐。例如，纽约银行在日本的代表新开辟了一项业务，为银行获取了一个新的大客户，但在其利润表上毫无反映。伦敦分行承担了所有的工作，但在其账面上却表现为债务。而法兰克福的分行，因为有了这笔可供使用的德国马克盈余，在账面上反映出收益。按照传统的奖金政策，应该是给予法兰克福分行重大奖励，并对伦敦分行给予惩罚，而对东京分行则完全置之不理。

所以，如果把个人报酬与他所在单位或地区的成果联系在一起，将会促使他忽视能够为银行提供最大成果的机会——那种让另一家单位或总部实际做成生意的机会。如果按照其他标准来支付报酬，或者采用个人的主观判断而不是采用非个人的客观标准，也同样是不可取的。到底什么是可取的办法呢？对于这一点，至今仍不清楚，更谈不上付诸实施了。

在本书所探讨的每一领域中，几乎都能给出成功的例子。但是，在多国公司经理的工资报酬问题上，我至今仍找不出一种行得通的、成功的报酬政策。美国的企业承认：在这一问题上，它们跟欧洲的企业或日本的企业一样感到困惑和无奈。而且，据我所知，多国公司中的每一种工资报酬政策，一直都处于重新研究、重新组织和重新修正的状态之中。最成功的政策，可能是一家瑞士大型制药公司的政策。该公司坦白地指出：“我们知道，我们所做的最多只能在几个月的时间里发挥一种‘治标’的作用。但是，我们至少试图使管理人员明白‘没有什么彻底的解决办法’。管理人员所能期望的，充其量也只是对当前最急迫的问题采取些日常应对措施。”

让一家真正的多国公司在管理结构、管理职务和人事政策上完全超越国家和文化的界限，既是不可能的，也有可能是不可取的。真正需要的，只是在互相冲突的各种需要和要求之间求得一种动态的平衡。对于一家多国公司而言，它必须能够使曼佐尼博士这样的人成为美国总公司的高层管理团队中的一员，但同时又要尊重他留居本国和保持本国文化的合法愿望。必须既能够制定出面向整个公司的经营战略，又能够制定出面向某一单位的地区战略；必须能够按照绩效来支付报酬，同时又能鼓励团队协作；必须既能够集

权，又能够分权，而且知道什么时候应该集权，什么时候应该分权。

为此，就需要很大程度的正式结构和政策，但同时也需要甚至更大程度的相互了解、相互信任和彼此之间的经验交流。尤其重要的是，整个管理集团必须要高度自律。

多国公司及其经营环境

实际上，任何国家对多国公司所进行的任何抨击本身，都是站不住脚的，而且都是很容易驳倒的。但是，这种反驳并不能说服多国公司的批评者和反对多国公司主义的人。多国公司的批评者所使用的论据本身，可能就是错误的，不过，他们的敌对情绪却是指向某种现实的。他们提出问题的方法，也可能是错误的，不过的确也存在着现实问题。

在东道国（即使是本身拥有强大经济实力的高度发达国家）里，多国公司往往遭到攻击，批评它与该国的经济、社会和金融政策格格不入，并弱化了该国的主权和政府。同时，在东道国里也有人批判多国公司，认为多国公司在生产什么产品、就业机会以及工业和经济政策方面拥有决策权，而这是不合法的，而且超出了合理的控制范围。一些重大问题的决策，不是由该国的合法当局（如国会或政府）做出的，而是以一种隐蔽的、不明确的方式，由远在某处的既不了解又不关心该国的人做出。

在多国公司的母国，不论是美国这样的强国，还是弱国，多国公司也遭受到一些攻击，认为多国公司是逃避（如果不说是颠覆）母国政权的一种手段，并制造出一种超级权力。同时，多国公司也不对任何人负责，却控制着母国的经济政策与就业机会，甚至在很大程度上还控制着非经济领域的各种政策。例如，以美国为母国的多国公司被控“输出就业机会”，利用海外子公司规避美国的政策。此外，在国外的东道国中，多国公司又被激烈地攻击为“子公司不顾或破坏了东道国（如加拿大或瑞典）的国际事务政策”。

多国公司对这些攻击的反驳，是完全顺理成章的。任何企业，不论它是多么富有和强大，都没有同一个国家的政府相对抗的权力。在经济权力同政治权力的任何冲突中，经济权力总是屈居下风的。与其他任何企业一样，多国公司也只有在一国政府的允许之下，才能存在。

但是，这种反驳并没有接触到问题的核心。问题的实质在于：从本质上

讲，多国公司必须从非国家的角度来看待经济，它必须把制造工厂这样的资源看成是跨国经济体系的一个部分，而不是看成某一国的资源。同时，多国公司还必须努力按照市场情况来谋求最优化，而不是按照国家的疆界来谋求最优化。

这就是20世纪的多国公司与第一次世界大战以前多国公司的先驱之间的真正差别。

在共同世界市场中，多国公司的职能在于按照经济的逻辑来分配资源和市场，即在广阔的区域内（甚至在全世界范围内）使生产和分配实现最优化。其中所谓“生产和分配”，只不过是就业机会、进口和出口（即贸易差额和收支差额）、工资水平——总的来讲，就是经济条件和经济政策的另外一种说法。

关于多国公司的经济最优化是在“输出”就业的论调，是完全不对的。所有研究都表明，多国公司的最优化实际上是在创造就业机会。即使没有多国公司，多国公司的海外子公司所制造和销售的产品，也不会由母国制造出来并进行销售。而且，子公司还从母国购买装备和供应品。事实上，多国公司把生产转移到国外去（转移到可以从事生产活动的工人那里），可能是防止动乱不安的一种有力手段。否则，大量迁移低技术和低收入的工人——如黑人迁入哈林区、阿尔及利亚人迁入法国、土耳其人迁入德国、巴西东北部佃农迁入圣保罗市或西西里人迁入多林诺——都造成了无法解决的紧张状态。因此，经济学家（几乎是所有经济学家）都得出这样的结论：人们之所以对多国公司进行批评和抵制，是由于他们不了解真相。

但这还是没有抓住要点。多国公司之所以成为一个问题，正是由于多国公司的决策以经济理性为依据，并同国家主权相分离。

对于这一问题，目前还没有什么好的解决办法。多国公司之所以成为一个政治问题，并不是由于它做了什么事情或没有做什么事情，而在于国家主权和经济现实已经不再统一。虽然多国公司表示抗议并指出：“多国公司及其所有子公司，都是所在国家的良好的团体公民”，但这种抗议对多国公司并没有多大帮助。当然，多国公司及其所有子公司都遵守当地法律——至少与该国的国内企业一样遵守当地法律。但是，如果所谓“良好的团体公民”指的是“在每一个国家中，多国公司都从该国的国民经济和市场着眼来开展经营活动——人们通常都是这样来理解这句话的——那就是无稽之谈。如果

多国公司那样做的话，就是否定多国公司的全部逻辑，即在世界市场现实中实现资源的最优化利用”。

强调多国公司必须尊重国家主权，也是无益的。戴高乐就是这样做的。这样做的唯一结果，就是法国经济在世界上的竞争能力大大削弱。后来，法国成为“欧洲跨国公司”拟议法案的最有力的支持者，这当然不是偶然的。

为了处理这种紧张关系，的确有必要制定一种新的国际法。[⊖]这种法律不仅要规定各国在什么样的条件下可接受多国公司，还要规定各国能对多国公司施加些什么样的限制，如所有权、利润的汇出和资本的偿还，以及商品、人员和资本从一家子公司向另一家子公司的自由转移等等。

尤其重要的是，这种法律必须使多国公司“非政治化”。从某种意义上讲，“非政治化”指的是除了新国际法所允许的范围以外，多国公司不得利用母国政府的政治实力来达到自己的目的。这种理解应该不会产生什么问题。如果把发达国家之间的关系包括在内，那么这种利用政治实力来达到企业目的的办法，实际上早就行不通了。如果考虑到发达且经济实力强大的多国公司的母国和经济力量相对较弱的发展中国家之间的关系，那么现在已经十分清楚：“多国帝国主义”也是无效的。

在1970年，当智利“左派”大选获胜以后，美国国际电话电报公司的一位高级管理人员向尼克松当局提出建议：为了阻止智利总统就职和挽救国际电话电报公司的智利分公司使之免于被没收，要在智利制造经济和政治上的动乱。虽然尼克松政府也对智利新政府抱有敌对态度，但该公司的那位高级管理人员却得到保证：尼克松行政当局不会做任何事情，保持谨慎并不予介入。

今后，有关多国公司的任何国际法律，都必须宣布诸如此类的行为是非法的。多国公司的子公司或分公司在从事经营活动的任何国家中，都好像私人公民一样，无权得到母国政府的政治支持。

在这方面，还存在着更为困难的工作，即通过立法来解决政府对本国企业的优惠问题。这种优惠在多大程度上是允许的呢？例如，一般来说，在公共事业或政府采购方面给予本国厂商有限的或无限的优惠的通用做法，在多

⊖ 有关这一点，杰克·贝尔曼（Jack N. Behrman）在很多年里都在倡导和鼓吹，而且是十分中肯地鼓吹。贝尔曼在肯尼迪总统任内担任过美国商务部助理部长，目前是北卡罗来纳大学国际经济学教授。

大程度上才是合法的呢？而且，在一个多国公司的时代中，到底谁才是本国的厂商呢？

在前面所列举的例子中，英国政府规定政府部门优先购买英国所有的国际计算机公司的产品。在这个例子中，“本国企业”指的是所有权属于本国人的企业。霍尼韦尔英国分公司对这一规定提出了抗议，认为实际上应该用企业所提供的就业机会的数量和地点来确定企业是否属于本国企业。当然，从它们的法人组织和地点来讲，这两家企业都是英国公司。而且，就许多其他产品来讲，即使英国政府也接受霍尼韦尔公司提出的论点。

最棘手的问题，是母国的法律管辖所能达到的范围问题。这也是美国感到最为困难的一个问题。

传统的美国法学学说——或至少是政府学说认为，美国公司在国外的所有子公司或分公司都在美国法律管辖的范围之内，如反托拉斯法或禁止同某些国家进行贸易的禁令，对美国的母公司及其所有子公司或分公司都是适用的。但是，美国的反托拉斯思想并没有得到全世界的普遍认可，即有些地方认为美国的反托拉斯思想是不恰当的，甚至是不合乎道德的。例如，在欧洲大陆的绝大多数国家和日本，它们都把强制卡特尔组织视为推行经济政策的一种正常工具，而竞争则被认为不是一种好事，而是一件坏事。

制定出共同的行为规范来解决这些问题，是完成如下工作的唯一途径：使多国公司成为它应该成为的，并且可能成为的东西，即成为增强经济实力和促进政治和谐的有力工具。当然，这主要是政治问题和法律问题。不过，这些问题也是多国公司的高层管理人员应该予以认真考虑的职责和机会。否则，我们可以很有把握地预言：未来会把一些政治解决办法强加给多国公司。但如果真是这样，那只会使多国公司和世界经济受到损害。

不过，似乎很少有多国公司意识到了这项任务。它们似乎都认为：只要没有人谈论这些问题，这些问题就会自行消失——这种态度既不明智，又不负责任。

多国公司与发展中国家

在多国公司的投资和企业（除去不算是真正多国公司的种植业以及石油生产或铁矿开采这样的采掘工业）中，大约有80%是在发达国家，而世界

贸易（也是除去农产品和原料的贸易）也有80%是在发达国家。

但是，多国公司的最大贡献和最大问题，却都存在于发展中国家。

从一方面来讲，发展中国家最需要的，莫过于多国公司了。类似地，发展中国家能够受益最多的，也莫过于多国公司了。发展中国家需要资本，尤其需要技术。同时，发展中国家也需要市场来销售自己唯一的剩余资源（劳动力）所能生产的任何商品。

美国的多国公司对新加坡，以及中国香港和台湾地区所做出的最大贡献，既不是资本，也不是技术，甚至不是创业技能和管理技能——从种族上讲，这些国家或地区都是中国人的，在创业技能和管理技能方面都有相当高的水平。它的最大贡献，在于保证这些国家或地区制造的纺织品、圣诞节装饰品和收音机可以在美国市场上进行销售。

一方面，发展中国家需要通过某种途径来获得各项技能——产业技能、管理技能和创业技能。迄今为止，还没有一种机构能够在转让技能方面比多国公司做得更好。而在发展中国家，其经济和社会发展的全部希望，都寄托在这些技能上。

另一方面，从本质上讲，发展中国家都面临着国际收支平衡问题。它引进的资本越多，则越需要更多的外汇来使这些资本发挥作用。更重要的是：从本质上而言，发展中国家都面临着在民族意识方面的严重问题。它们可能是——而且常常是"民族主义者"，却很少有民族传统。在多国公司中，一个国家中最能干的人，至少是最富有的人都是其他地方（如伦敦、纽约、鹿特丹或东京）的老板的下属。结果，多国公司就产生了民族忠诚和效力于哪个国家的问题。至少在那些努力建立民族意识的人的心目中，产生了这个问题。同时，多国公司还产生了"人才外流"问题——最能干的人去为外国雇主工作。于是，在经济权力的集中化面前，造成了一种依赖感，甚至无依无靠的感觉。同经济大国比较起来，穷国的确显得软弱无力。

秘鲁的部长或印度的部长感到以发达国家为母国的大型多国公司是一个威胁，这并不完全是一种偏执狂。他完全知道，尽管这个多国公司的子公司对本国经济来说极为重要，但在该多国公司总部的财务上，却只占很小的比重。对秘鲁或印度来说，某一多国公司（如美国的一家制药公司）在秘鲁或印度的公司，是该国经济高度依赖的对象，但在该制药公司的总收入中，该子公司的产值至多只占很小的百分比——在这个多国公司的中央管理当局

的决策中，不大可能使整个公司的利益从属于秘鲁或印度的利益。它可能并不是故意要损害秘鲁或印度的利益——事实上，它也没有什么理由要这样做。但是，在多国公司看来，秘鲁或印度的部长或政治家认为至关重要的事，却不免是无关紧要的。

使多国公司成为发展中国家的一笔经济资产的性质，又使它成为当地企业家、当地企业机构的有力竞争者。在巴西和印度，存在着不少同以欧美为基地的多国公司建立的合资企业。那些与这类企业关系最密切的工商界人士，也是叫嚷得最厉害的人士，要求“保护”和免受多国公司的侵犯，要求当地投资者拥有绝大多数股权，或至少拥有控制性股权，要求把某些经济领域封闭起来，不让多国公司介入。

有关发展中国家的这种矛盾心理的最突出表现，就是南美洲的北方和西方沿海各国对“安第斯公约”的反应，它们所做出的反应差别很大。事实上，该公约要求对多国公司严加限制，把多国公司限制在经济中的某些狭窄领域，而且只限于拥有少数股权。

智利和秘鲁甚至要求对多国公司施加更严厉的限制。事实上，那会在10年或15年内把多国公司排除出去。哥伦比亚在该公约上签了字，但带有很大的保留。事实上，哥伦比亚已经清楚而公开地表明：它不准备履行该公约。委内瑞拉则在很长时期内彻底拒绝在该公约上签字。

它们在态度上产生这种差异的原因，并不在于思想意识上的左或右——当时（约1968年），在提出该公约时，委内瑞拉的政府比智利的政府更左。原因在于：每一个国家中的多国公司都是不同的。在秘鲁和智利，外国公司还是19世纪的类型，一般从事以采铜和石油为代表的采掘工业以及以动力、电灯公司和电话公司为代表的“基础结构”事业。在这两个国家中，这些企业大都是由外国人来管理的，而当地工商界人士则既无股权，又被排除在管理当局之外。在哥伦比亚，直到第二次世界大战以后，才开始有多国公司。在该国，绝大多数的多国公司都积极从事专门供应国内外市场的制造业。多国公司在哥伦比亚的子公司，几乎无一例外地由哥伦比亚人进行管理，而且，有许多是同哥伦比亚企业家合开的合伙企业。最后，委内瑞拉迫切需要多国制造企业来对抗或缓冲本国的工业寡头集团——作为大型国际石油公司在本地的代表和亲信，少数家族已经控制了该国的所有产业部门。委内瑞拉有着大量的、受过很好培训的年轻人，这在一定程度上是由于该国的

石油收入。这些年轻人发现，他们的发展机会在寡头家族所经营的企业中受到了严格的限制。虽然这些年轻人都是强烈的民族主义者，却不得不欢迎外国的多国公司来本国经营。多国公司的进入，可以为能干的人提供更多的职业机会。

这些例子表明，在多国公司同一个发展中国家之间建立起正确的关系，是多国公司及其高层管理当局的责任。虽然它们之间的紧张关系并不能完全消除，但却可以得到缓和。

例如，明智的多国公司管理当局会限制自己进入那些加重发展中国家外汇负担的行业（发展中国家已经感到外汇不足），或者限制进入那些如果不严加保护（以至于成为该国消费群众的负担）就无法生存的行业。

如果在成本（原料、人工和资本的成本）很高，以至于不大可能从事高效的经济运营的情况下，还去建设制造设施的话，那显然是不理想的。在这种情况下，依赖于政府提供保护的诺言，是愚蠢的。

在现实中，有许多多国公司在一些拉丁美洲小国中创建了制造工厂，理由只是得到了当地政府进行保护的承诺。但是，那里的各项生产要素成本却是十分不利的。在20世纪五六十年代，为了获得“进口代替品”，这些政府几乎愿意做出任何诺言。现在，做出上述决策的绝大多数公司都已经知道自己犯了错误。虽然由于较高的关税保护壁垒它们可以获得盈利，却无法汇出这些利润。如果允许它们这样做的话，那就会损害所在国不稳定的国际收支平衡。实际上，只是出于“进口代替”方面的考虑而创建的工厂，往往会使该国更加依赖进口——依赖原材料或机器的进口。另一方面，这也造成了对外汇的需求，以便使引进的资本投资能够发挥作用，却并没有通过推动出口来创造外汇。而且，当该地区存在着向经济一体化发展的趋势时（如拟议中的拉丁美洲自由贸易区），这些公司的投资还有化为乌有的危险。

在任何地方所做的任何投资，都应该能够在竞争的市场中生存下去。如果一个新工厂或新企业在几年之内没有希望获得竞争优势，至少不依赖保护就无法生存下去，那么从一开始就不应该进行投资。

当然，自从首次提出保护主义理论以来，上述道理就已经为人所知。保护主义理论首先是在19世纪由美国的亨利·克莱（Henry Clay）及其门徒德国的弗里德里奇·李斯特（Friedrich List）提出的。“幼儿时期的工业”可能的确需要保护，也应该受到保护，但这种保护的目的是使它们能够“长大

成人"，能够自立。如果无法做到这一点，那么无论有多大的保护，迟早也会碰到麻烦。

还应该指出的是：19世纪中传统的全资子公司模式，并不适用于目前的发展中国家。这种模式只会阻挠（而不是促进）发展中国家最需要的本地投资和资本生成、本地的管理人员和企业家。但是，本地的子公司又必须成为世界范围内的整合经济和经营战略的一部分。例如，子公司必须能够为多国公司的各个工厂和市场提供专业化的主要零部件，同时从多国公司的其他工厂进口自己不适合生产的某些零部件。

正如前面所提到的，福特汽车公司的墨西哥分公司专门制造"斑马"车的电气系统。但是，它也许根本就不应该制造汽车引擎，而应该从福特汽车公司在加拿大、德国和英国等地的工厂进口。

这就提出了一个非常困难的问题，即如何使当地合作伙伴（更不用说当地政府了）的利益同多国公司的利益协调起来。由谁来做出最优化决策呢？

在许多发展中国家中，资本投资同管理控制相一致的传统做法，应该予以重新考虑。有些发展中国家能够——而且应该生成自己的资本。巴西就是这样的一个例子，新加坡和中国的台湾地区与香港地区，在很大程度上也是这样。它们需要的是技术、管理和市场。在这些地方，所需要的可能是管理合同，而不是母公司对子公司的股权。

其他发展中国家也需要资本，但它们所需要的，是本国人最终能参与股权，或者是多国公司从一开始就进行融资，而不是由多国公司进行投资。否则，随着这些国家的发展，其关系将难以维持。

在这方面，最典型的就是加拿大的例子了。在加拿大的工业中，外国（特别是美国）的股权所占的比重很大。之所以会形成这种状况，是加拿大历届自由党政府在20世纪30年代大萧条以后所采取的决策和行动的结果，特别是实施了一系列经过深思熟虑的政策的结果。当时，加拿大政府急需资金，所以有意使本国资金流向基础设施投资，如公开事业，而鼓励外资流向工业部门。结果，从经济上来讲，加拿大取得了辉煌的成功。在1930年的时候，加拿大还是一个贫穷的、在很大程度上还没有实现工业化的国家，而现在则是世界上最发达、最富有的国家之一。但是，从政治上来讲，效果却并不理想。像加拿大这样的经济大国，是不能够归外国"所有"的。

唯一了解这一点的大型企业，是美国电话公司。在第二次世界大战结束

的时候，它实际上拥有加拿大安大略省和魁北克省的两家电话公司。这两个省是加拿大人口最稠密的两个省份。后来，美国电话公司开始有系统地抛售股权。到目前，上述两个省份的两家电话公司几乎全部归加拿大所有，但从技术和经营的角度来看，这些电话公司仍属于贝尔系统公司。

最后，多国公司还必须事先谋划，并解决那些由于本身的成功而在发展中国家中产生的问题。由于多国公司的成功，发展中国家将不再是发展中国家，而将像加拿大那样成为一个发达国家。至少，它将会发生一定的变化，而这就会使旧的关系难以维持下去。

石油开采权在获得成功以后不久，就难以再维持下去了。其中的原因，主要表现为：这首先意味着以前极为贫穷的国家，已经成为石油富有国了。同时，这也意味着原来游牧的贝多因人已经成为有技术的机械师、地质师和化学工程师了。在开始的时候，石油开采权是有意义的，因为开采石油的成本很高，而且要承担很大的风险。石油生产国仍然需要多国石油公司——也许比以前更需要。对于这些石油生产国而言，它们需要遍布世界各地的、复杂的、昂贵的运输和营销系统。但是，石油开采权作为石油生产国与多国石油公司之间的关系，却已经过时了，而且对于两者来说都已经成为制约其发展的一种包袱。

没有一家国际石油公司正视这一问题，也没有一家国际石油公司认真设计出一种新的关系来，至少就公众所知是这样。显然，这是国际石油公司高层管理者的严重失误。

未来的多国公司

有关多国公司有一个方面是非常清楚的：未来的多国公司将不同于目前的多国公司。

实际上，我们目前所有的还是19世纪的多国公司，却用它来从事20世纪的跨国公司的任务。换句话说，我们目前正处于一个过渡阶段。

关于多国公司与政治环境之间的相互关系，要预言什么能行得通并不容易，但预言什么行不通却比较容易。概括来看，以下几点都是行不通的。

1. 显然，所谓的加拿大模式，是肯定行不通的。多国公司必须使自己在某种程度上纳入到东道国的政治现实之中。只有这样，国家主权才能支持

多国主义。

虽然日本所采取的政策具有明显的狭隘性，并且是以害怕和厌恶外人（非日本人）为基础，而不是以日本在世界经济中的地位的清醒认识和系统思考为基础，但从上述观点来看，日本的政策却是一种现实主义政策。日本的政策试图获得经济一体化的利益，但又不至于造成对外国企业的依赖，更不会造成外国企业对日本的统治。它试图寻找经济一体化的新形式，如合资企业和技术伙伴，但又不放弃最终决策权。

但是，日本政策所关注的，仍然是19世纪的现实，而不是当前的现实。因此，虽然在许多重要方面可能比在整个经济世界中由单一决策中心拥有、控制和指挥的大型企业更接近于未来的结构，但日本的政策已经不再是一种恰当的政策了。

2. 19世纪由外国资本控制一个国家的电力、运输和电话等基础设施产业的模式，也已经行不通了。其中的一个原因是：在通货膨胀的世界里，外国企业难于承担所需要的投资。上述基础设施产业，都是资本密集型的产业。但同时，它们也是在政治上极为敏感的产业，其价格在各地都是由政府控制的。在通货膨胀的情况下，外国企业不能提高电话费的价格，只有政府才能解决这种问题。而且，在通货膨胀的情况下，外国企业无法筹集到足够的资本来维持这类服务事业，更谈不上实施扩展了——只有拥有征税权力的政府，才能做到这一点。

3. IBM公司在世界电子计算机产业中所占有的那种地位，也行不通了，而且超出了一个多国公司所得到的允许的限度。在极为重要的信息技术的新的社会职能方面，IBM公司拥有一种近乎垄断的地位。IBM公司的这种统治地位，可能会随着电子计算机和信息产业中其他企业的迅速发展而逐步得到改观。这可能是最理想的一种解决办法。另外一种可能是：其他地区（如西欧和日本）的政府，也可能成功地把本地区的电子计算机企业组织起来，使其成长为IBM公司的强大竞争对手。最后，IBM公司的统治地位，也可能由于政府法令而结束。

对于IBM公司的问题，甚至可能还有一种全新的解决途径。IBM公司可能成为第一个真正的跨国公用事业。通过同各国政府合伙、由各国拥有部分股权和遵从各国管制等方式，IBM公司不仅可以继续在全世界享有领导地位（如果不说是接近垄断地位的话），还可以在经济上，甚至在政治上被整合

到各东道国的结构之中。

不管采取什么方式，IBM 公司在现代社会里极为关键的战略领域中的统治地位，必须得到遏制。

4. 最后，如果多国公司不认真思考自己的发展对当地经济所产生的后果，如果不能事先做好计划并在相互关系中做出让双方都满意的变化，就不会得到允许在发展中国家从事经营活动。

未来的相互关系到底会是怎样的呢？对此，人们只能说：高层管理者有责任去探索行得通的相互关系——特别是同发展中国家的相互关系。

未来的管理结构

多国公司在未来的管理结构，也将同多国公司的目前结构有所不同。

即使在发达国家中，多国公司也必须能够在一个结构中对“多中心管理”的需要进行协调，以便制定和实施共同的经营战略。这样做的理由之一，是公司必须拥有必要的柔性，以便能够以每个资本市场所偏好的形式来充分利用资本市场的各种优势，更有效地筹措资本。

在以美国为母国的多国公司中，已经有许多资本是欧洲人所有的。但是，长期以来，欧洲投资者更偏好可转换债券这种方式，而不喜欢直接的股权投资方式。结果，在以美国为母国的大型多国公司的总资本中，有 20% 是可转换债券，而且这些债券通常都是以欧洲货币来表示的，并主要由欧洲的各种机构和投资者所有。

也可以采用如下所示的各种方式：创建欧洲子公司和分公司的方式，直接发行欧洲股票；创建巴西子公司和分公司，由巴西人掌握股票；在日本和其他地方创建合资企业和拥有部分股权等。从组织上讲，所需要的是系统管理，而且目前正在向这方面演变。

在组织方面，多国公司必须有高度的自我约束，必须集中指挥，但又必须具有灵活性，并形成由地位平等的单位所构成的联邦。否则，它就没有解决内部问题或同政治环境之间的相互关系问题。这是唯一的解决办法，使世界性制药公司的哥伦比亚子公司的总经理既是高层管理团队中的一员，又是一位地区销售经理。这是唯一的解决办法，使他能够按照不同情境的逻辑和需要，扮演不同的角色和以不同的身份来行事。这是唯一的解决办法，使多

国公司能够充分利用自己的优势，并在不同的东道国和不同的情境下采取极为不同的形式：在这里创建合资企业，在那里创建合伙企业；在区域性或本地的子公司中由当地投资者拥有多数股权，而自己只拥有少数但也有相当数量的股权；在国有企业很重要并构成经济主体的许多国家中，同当地政府创建合伙企业；在某些发展中国家里，采用管理合同的形式，而不采取股权的形式。当然，还包括许多其他形式。

另一方面，同样清楚的是：多国公司又必须进行有效的组织，以便能够面向共同世界市场充分利用共同的资源。其中的一种资源，就是资本。另外一种共同的资源则是知识。第三种共同的资源是最重要的，但最难于获得和充分利用，那就是管理人员和专业人员。多国公司必须想方设法使管理人员和专业人员成为整个公司的“完全公民”，使他们成为当地社区的重要领导成员。否则，多国公司就不能吸引并留住自己所需要的这些人才，也就无法充分利用自己的最大资产，即年轻人希望成为更广阔世界的一部分的愿望、旅行并生活于各种不同文化中的愿望、有广泛选择自由的愿望。多国公司能够为实现这些愿望提供条件，并且是以过去的国内公司从来就没有尝试过的方式来提供。另一方面，多国公司也必须能够为这些年轻人，特别是发展中国家中能干的年轻人提供为他们自己的国家、自己的社会和自己的经济做出贡献的机会。

同样相当清楚的是：未来的多国公司必须能够在同一个公司结构中、在同一个管理集团中协调发展，并包容不同的管理传统。在日本，多国公司必须能够使日本的传统结构、传统升迁制度和传统管理方式发挥作用。在德国，多国公司又必须是一家德国公司。在德国，多国公司不仅必须按照德国人所期望的方式来创建高层管理团队，即由一位总裁来领导一个高层管理团队，而且必须满足德国人有关“管理阶层应该具有的恰当条件”的理念。例如，德国人认为工程技术人员是进入高层管理阶层的必要准备（而其他国家却并不这样看，至少在程度上是有差别的）。在法国，多国公司必须接受法国人的观点，即强调工艺技术学校的毕业生是一个优秀的群体。同时，还必须接受法国的传统，即工艺技术学校的毕业生一开始会在政府机构中服务，所担任的工作常常并不应用他在学校里学到的东西。然后，在45岁或50岁左右，在达到政府中的高级职位时，直接转到一家大型工商企业并加盟高层管理团队。在美国，正如绝大多数由欧洲人在美国经营的多国公司很

久以前所获悉的，高层管理团队必须带有美国高层管理的印记。

但是，另一方面，多国公司又必须是统一的。多国公司的管理人员，即使是中层管理人员，也必须能够了解上述这些差异，必须愿意接受这些差异，必须学会尊重这些差异。目前，绝大多数多国公司往往都存在着这样的倾向："在芝加哥、慕尼黑、大阪或埃因霍温，我们是这样做的。"未来，它们也必须学会："这是我们要达到的目标，我们如何才能在皮奥里亚（或慕尼黑、大阪、阿姆斯特丹）达到这些目标呢？"

未来的多国公司肯定会包括多个管理团队。整个公司的高层管理团队，只是这种管理团队中的一个，但其成员又必须作为其他高层管理团队中的一员。而在其他高层管理团队中，不一定是由整个公司高层管理团队的成员来担任团队的领导人。

前面所提到的以美国为母国的美国玉米产品公司，就是一个好例子。整个公司的高层管理团队是由四五个人组成的，而这些成员同时又是五个分公司高层管理团队的成员。每一个分公司的总经理是该分公司高层管理团队的主要负责人，而整个公司的高层管理成员只是其中的一员。当然，整个公司的高层管理可以撤换分公司的总经理。但是，就每个分公司的业务范围来说，其总经理却是"第一把手"。每一个分公司的总经理，特别是欧洲、拉丁美洲、远东分公司的总经理，都领导着各个国家中的许多自治性的子公司。而分公司的高层管理团队又是这些子公司的高层管理团队的成员，由该子公司的经理担任"第一把手"。

这种组织结构复杂而困难。它不仅要求整个公司的高层管理摆脱日常的经营事务，还要求管理阶层认真思考自己的一项业务或多项业务是什么以及应该是什么，要求实行目标管理和自我控制，要求从事道德工作并使之获得成效。同时，也要求管理人员有最高限度的自我约束，并承担起对上级的责任，特别是使整个公司的高层管理获得情报和信息，并受到教育。此外，还要求建立"执行秘书处"或"企业研究参谋部门"（请参见本书第51章）。

在这种组织结构中，多国公司还必须设立高度有效的董事会，既包括整个公司的董事会，也包括各主要分公司的董事会。它们既是作为评价和控制的董事会，也是作为公共关系和社区关系的董事会（请参见本书第52章）。

但是，正好像所有系统结构的管理当局那样，多国公司的管理当局也要求个人联系，既要努力建立和维持通畅的沟通，也要愿意学习和愿意教别

人。同时，虽然要求较高的系统性，但多国公司的高层管理当局却不能只靠“系统”来经营。正如最初的典型——美国国家航空和航天局的“系统管理”（请参见本书第47章）所表明的，在这样一种组织结构中，高层管理当局必须有充裕的时间去同员工接触，而不仅仅是同高层人员接触。它必须保证本组织中的每一个决策人员都知道事情的进展情况，而且不仅局限于了解本单位的情况。同时，还必须保证中基层的员工知道工作的进展情况，而且这些中基层的员工反过来也会帮助高层管理人员了解情况。这就要求在纽约或巴塞尔的高层管理人员有足够的时间在圣保罗或悉尼与同事一起讨论问题——不是为了某个亟待解决的问题，不是讨论他们自己关心的事情，而是作为一个学习者、作为一个倾听者、作为一种资源。类似地，这也要求高层管理人员，整个公司以及所有其他单位，直到最小的地区公司的高层管理团队中的成员，都有足够的时间同周围环境中的各个重要群体——政府人员、政界领导、新闻界和教育界的舆论制造者——保持直接的个人联系。他们不能期望可以完全克服世界经济同民族主权国家之间的分歧，却有责任使之能说得过去。

多国公司肯定是目前世界中最重要的经济机构。之所以如此重要，就在于多国公司反映了统一的世界市场和世界经济中的新的现实。之所以如此重要，就是因为多国公司是使现有的经济资源得到最佳利用的最有效工具。正因为它反映了一个新的现实，而不是过去业务的延伸，因而多国公司要求有新的组织结构、新的整合方法和新的关系。多国公司还是一个新生事物，很容易遇到挫折。如果多国公司遭到挫折的话，世界就会变得更为不幸。最大的受害者正是那些发展中国家，它们却又最害怕多国公司，最感到多国公司的强大同自己的弱小之间的差距，在经济上，尤其是心理上最需要安全和自信。为了使多国公司实现其使命，就要求高层管理者进行高水平的创新工作。

成长管理

IBM 公司的“近于失败”——福特公司、西门子公司、美国电话电报公司和西尔斯公司——特性危机[一]——成长为什么不能自动实现——是否必须成长？——20 世纪五六十年代的成长热潮——关于“成长企业”和“成长产业”的神话——零增长的动荡——公共服务机构中的成长——成长是一种最低需要——为成长做好准备——高层管理者是控制性的因素——为关键活动配备人员——必须进行变革的征兆——高层人物的个人决定——及其责任

成长并不是自动实现的，并不是随着成功而必然出现的。当然，成长必须要求能够在恰当的时机，把恰当的产品或服务投放在恰当的市场上。但是，那是成长的必要条件、前提条件，而不是成长本身。

像企业这样的社会机构的成长，正像生物机体的成长一样，有着许多压力和“张力”，那就是不连续性。在达到某一阶段以后，企业必须改变自己。而在那一阶段，企业通常有一种特性危机，即心理学家在分析一个人由青年期转入成人期时所讲的那种危机。正如人类一样，最能干、最出色、干劲最大的企业所遭受的特性危机，也是最为严重的。

在这方面，最好的例子就是 IBM 公司“近于失败”的例子。

IBM 公司的“近于失败”[二]

回顾起来，IBM 公司从 1950 年左右年销售额为 1 亿美元的中型企业，

[一] 原文是 Identity crisis，也有人译做认同危机、自性危机、同一性危机或身份危机。——译者注

[二] 原文是 near-miss，用来巧妙地形容车辆、飞机等的侥幸免撞脱险、死里逃生，也有人译做未遂事故或靠近遗漏等。——译者注

成长为20世纪70年代初期年销售额达到80亿美元的电子计算机产业中的巨人，似乎是一帆风顺的，没有碰到什么困难，而且似乎命该如此。事实上，IBM公司也经过一次严重的特性危机，它几乎失去了进入电子计算机产业的机会，在经过了一次“宫廷政变”并推翻了公司的创建人、首席执行官和“数据处理”的长期预言家老托马斯·沃森（Thomas J. Watson, Sr.）的统治以后，IBM公司才得以成长。

但是，如果说有任何公司应该能够顺利成长而不经受挫折的话，那就是IBM公司。在美国的企业史中，没有其他公司像IBM公司那样为成长做了认真的准备，进行了训练并以成长为方向。而且，从一开始，IBM公司就准备在数据处理方面实现成长。

老托马斯·沃森是在第一次世界大战以前开始这项工作的。当时，他购买了穿孔卡的专利，后来又购买了时钟的专利。但是，把这些专利转化为一项经营业务，却是极为缓慢而痛苦的。在第二次世界大战开始时，IBM公司还是一家处于挣扎中的小型企业，在企业设备领域中占有很小的一块地盘。

但是，实际上在IBM公司占有这块小地盘以前很长时间，沃森就已经着手为公司的成长做准备，而且要成长为一家大型的，非常大型的企业。他为公司取了一个很响亮的名字——国际商用机器公司（IBM），而当时IBM既不是国际的，也不是真正从事商用机器生产的。早在所有其他美国公司想到以前，甚至在安德里尼奥·奥利维蒂（Adriano Olivetti）之前，IBM公司就已经设计出一种特殊的标记，并把它印在自己的产品、出版物和公司内外的通讯上，以此来创造公司形象。奥利维蒂在意大利北部继承了一家小型打字机公司，也采用了同样的方法。沃森提出了“思考”（THINK）这个口号，并把成千上万印有这个口号的标签和贴纸分发给员工和顾客。

沃森很早就培训出一批人。这批人以骨干自居，并准备管理一家规模要大得多的企业。正如在本书第20章中已经讲过的，沃森坚持认为：他的员工要为自己的工作负责，并因而训练出了一大批自豪而能干的员工。这批员工成为IBM公司后来所建立的规模庞大得多的员工队伍的骨干。

尤其重要的是，沃森训练、训练又训练。所有员工都必须在工作岗位上继续学习。而那些被认为代表IBM公司业务的人——即销售人员、服务人员和销售经理，持续训练就是他们的生活方式。

特别地，地区销售经理被训练成高层经理人员。在这些人中，没有人接

受过技术教育或具有技术背景。但是，当公司在20世纪五六十年代从机械用具——穿孔卡分类机的生产商（在许多场合，都是手工操作，或至多只是应用最简单的电力马达）转变为高级电子设备制造商时，正是这些在技术上从未受过教育的人，成为在世界上占据领先地位的电子计算机公司的管理当局。他们是在持续训练中成长的，已经学会了如何去学习。进入70年代时，IBM公司的高层管理团队主要由以前经营穿孔卡的地区经理所组成。

沃森早就看出：IBM公司的未来，在于从事他称之为数据处理的业务，他可能是世界上第一个提出数据处理业务的人。他一直坚信：总有一天，烦琐的大量数据处理工作可以由一部机器来完成，既迅速，又可靠，而且成本比较低廉。

因此，沃森很快就认识到：电子计算机市场将成为一项很有发展前景的业务。而当时其他人都没有认识到这一点。他觉得电子计算机业务的关键不在于技术，而在于市场营销。同时，他也认识到：重要的不在于电子计算机可以做些什么，而在于用户可以从它那里得到些什么。IBM公司之所以能够在电子计算机领域中逐渐占据统治地位，主要就是由于这一基本认识，而这是老托马斯·沃森的远见卓识。

无疑，沃森是一位独裁者。他曾遭受过严厉的批评，说他要求企业服从自己的意志，实行严格的家长制统治以及有狭隘的偏见等。但是，后来的事实表明：他并没有压制，更没有破坏企业中管理人员的"主动性"。尽管他有一些缺点（而且缺点很严重），但他早就清楚地看出了远景目标，并且能够仔细地思考需要什么政策、什么基本态度和什么战略。

但是，老托马斯·沃森却几乎破坏了自己所等待的、为之而工作并努力创造的机会。当电子计算机终于出现，沃森的梦想转化为现实时，他却突然不想让企业成长了。他犹豫不决。他害怕做任何有损于企业穿孔卡业务的事情。无疑，电子计算机威胁着——或几乎威胁着整个穿孔卡业务。他开始阻挠任何有可能替代现有的或潜在的穿孔卡装置的制造开发与销售努力。当然，这就意味着阻挠全部的电子计算机开发和电子计算机销售。过去，他曾过分地为企业中的重要人员，特别是地区销售经理这支骨干队伍而感到自豪。但现在，他却突然感到：在他们之中，还没有一个人为担任更大或不同的职务而做好准备。

尤其严重的是，他拒绝改变自己的行为。他不想做一个大型企业的首席

执行官，而决心继续做一个小型企业的所有者。他不愿让任何人（包括他自己的两个儿子）承担任何责任或做出任何决策。对于任何有损于自己对企业的各方面事务进行直接控制的事情或使他难于详细了解每件事情进展情况的事情，他都予以反对。即使只是稍微对其控制和了解进展状况产生一点影响，他也坚决地予以反对。他坚决而顽固地把IBM公司看成是自己的“孩子”和自己个性的延伸。

按照其他公司的经验来看，如果沃森再继续担任IBM公司的首脑一段时期，就会毁灭企业成长的机会。即使再延迟几年，也会造成致命的损失。到了那个时候，即20世纪50年代初期，第一批重要顾客就会购买电子计算机，并将确定谁是领先的电子计算机公司。因此，必须在最初模型的基础上率先进行重大的新技术开发。而沃森的IBM公司原来对电子计算机技术一无所知——直到20世纪30年代后期，IBM公司才启用了第一个工程师，而且是为了生产工程，而不是为了设计。考虑到这种情况，如果不早做准备，它很难直接跃进到50年代早期的“第二代”电子计算机。“第二代”电子计算机用晶体管代替了电子管，用电子开关代替了机械传动。如果让沃森继续留在高层领导职位上几年时间，IBM公司最多只能成为电子计算机行业的“平庸之辈”——甚至可能连这也做不到。它肯定不会成为数据处理业务中的领先者，而沃森却一直是在为使IBM公司成为这样一个领先者而做准备的。

似乎是天意进行了干预，采取了美国司法部反托拉斯局这样一种极不可能的形式。正当穿孔卡逐渐丧失其重要性的时候，反托拉斯局对IBM公司提出了诉讼，认为它垄断了穿孔卡市场。沃森最害怕的就是反托拉斯诉讼。在20世纪初叶，当他还是一个年轻人的时候，一件反托拉斯诉讼案件几乎彻底地把他摧毁。当时，他在国民收银机公司（National Cash Register Company，NCR）工作。他的同事严重违反了反托拉斯法，而他则成为替罪羊，被判处长期徒刑，只是由于总统特赦，才得以免刑。为此，他极度惊恐，在他的两个儿子的率领下，经过与亲密同事的共同努力，才最终迫使沃森退位。在执掌权力之后，沃森的两个儿子马上建立起高层管理团队。这个团队把IBM公司的重要资源，特别是沃森训练出来的人员集中于新的业务。在三年以后，IBM公司成为一家领先企业。

IBM公司这个例子的不同寻常之处，只在于其结局很好。在大多数情况

下，当处于成长中的企业碰到特性危机时，往往会受到严重打击。在大多数情况下，尽管这些公司非常需要成长或口头上讲它需要成长——却失去了成长的机会。钱花了，计划也定了，但没有结果。企业不是成长，而是遭到挫折。

很少有企业能够设法逃脱这样一种特性危机的厄运。

在第一次世界大战期间，福特汽车公司达到了必须转变为大型企业的转折点。当时，亨利·福特最亲密的同事与合伙人——詹姆斯·卡曾斯及其姻兄弟和财务顾问——厄恩斯特·坎茨勒（Ernest Kanzler）敦促福特改变公司的结构及他独自经营公司的方式。但是，福特把这两个人赶出了公司。福特汽车公司几乎马上就开始衰落了。五年以后，通用汽车公司超过了福特汽车公司。又过了五年，到20世纪20年代末的时候，福特汽车公司甚至被一家全新的企业——沃尔特·克莱斯勒公司超过了，从而丧失了汽车产业中排行第二的位置。显然，克莱斯勒接受了阿尔弗雷德·斯隆的建议，从一开始就把"羽翼未丰"的公司按照大型企业的方式进行组织。

正如在本书第29章中所讲过的，在西门子公司的创建人死后，他的儿子们拒绝采用适合于西门子公司的大型公司的结构、管理方式和政策。当时，西门子公司也经历了一次类似的危机。如果让他们继续干下去，西门子公司可能已经不复存在，至少不会成为目前这样一家重要的大型企业。

美国电话电报公司，即贝尔电话公司，也经历了类似的创伤。在19世纪90年代的时候，美国电话电报公司已经达到了一个转折点，不再适合作为许多小型地方电话公司的财务控股公司来经营，而必须转变为一家大型的全国性公司。西奥多·韦尔明确地看出了这一点。当时他是50岁，是该公司的负责人，并拥有总经理的头衔，但该公司的大权却掌握在一小批波士顿的投资银行家手中。当韦尔向他们提出自己的计划和建议时，他们拒绝听取并迫使韦尔提前退休。但是，十年以后，由于他们拒绝建立公司所需要的管理当局，美国电话电报公司的实力大大削弱，国有化似乎已无法避免。于是，波士顿人只好负荆请罪，要求韦尔重新回来接管公司事务，并且拥有所有权力。只用了几年的时间，韦尔就建立起一家大型公司的新结构，使贝尔电话公司成为世界上最大的私有电话公司。

最有教益的，也许还是西尔斯公司的例子。西尔斯公司的名字，取自理查德·西尔斯，他提出了许多基本政策。西尔斯公司迄今所取得的成就，都

是以这些政策为基础的。但是，当该公司从非常小的企业成长为中型企业时，西尔斯却拒绝改变公司和他自己。结果，在20世纪初叶，他几乎破产，并被迫把公司卖给公司以外的芝加哥的一位服装商人——朱利叶斯·罗森沃德。朱利叶斯·罗森沃德立即组建了一个高层管理团队，并建立起适合于大型企业的结构。在其创建人手中已濒于倒闭的西尔斯公司又开始成长了。20年以后，罗森沃德自己又认识到：公司及其管理方式需要有另外一次飞跃。当时已是一个大型公司的西尔斯公司，必须准备成为一家更大的企业。于是，他转而求助于一个与西尔斯公司完全没有关系的“外人”——罗伯特·伍德将军。伍德将军在第一次世界大战期间担任过美国陆军的军需局长，负责军需供应，并显示出卓越的管理能力。后来，他成为西尔斯公司最主要的对手蒙哥马利-沃德百货公司（Montgomery Ward）的销售副总经理。罗森沃德从旁观察了一两年，然后就把西尔斯公司的最高职位交给了伍德将军，带着自己的一批管理人员引退了。

这些事例表明：为了成长，企业必须有战略、有准备，必须塑造一种准备成长的模式，并集中力量于想要达成的目标。但是，如果高层管理不愿意做出改变，所有这些都没有多大用处。即使有了伟大的理想和很大的决心，也只能造成麻烦而一事无成。

是否必须成长

在20世纪50年代，特别是在60年代，经济界和企业界出现了一阵名副其实的“成长热潮”。企业成长是投资者在投资时所追求的，也是企业管理当局所许诺的——“每年的销售额增长10%，利润增长10%”。同时，成长也是发展中国家和发达国家的经济重点。

在很大程度上，这是两次世界大战之间的那段时期里世界经济和工商业停滞不前的一种反应。在那段时间里，成长似乎停止了。任何人所能期望的，最多只是防止不景气和防止衰退。在第二次世界大战以后，当遭受挫折的不良心情得以消除时，大家都感到大大地松了一口气。一个经济组织接着一个经济组织、一个公司接着一个公司都得以恢复，这种成长的热潮是很健康的。

但是，这种成长的热潮很快就过了头。在1940年以前，我们过于信奉

停滞，而以后又过于信奉成长。认为能够以指数速率长期维持成长（更不要讲永久维持了）完全是不切实际的。如果以指数速率增长的话——更不用说以大为宣扬的年增长10%的速度增长——很快就会耗尽整个世界及其所有资源。而且，长期以高速增长，也绝不是一种健康现象，它使得一个企业——或任何机构——极为脆弱，使得它不可能恰当地进行管理。它造成紧张、劣势和隐藏的缺点，只要一有风吹草动，就会造成重大危机。

即使从投资者获得资本收益这种纯粹财务的观点来看，处于成长中的企业也不是一项可靠的投资安排。这样的企业迟早——而且常常是很快会碰到真正的困难。它迟早会遭受巨大的亏损，注销大量的资本，并成为事实上无法有效管理的企业。这样一家企业往往要花费多年的时间才能恢复到健康状态，重新获得成长的能力和获利。目前，在那些处于成长中的企业中，绝大多数在未来都会成为问题成堆的企业，一般很少存在例外情况。

"处于成长中的产业"也具有同样的脆弱性。的确，成长产业的动态性是完全为人所知的——除非是那些对该行业特别在行的人，否则这种成长产业并不是好的投资对象。在成长中的产业里，首先会开辟一个新的、重大的经济活动领域。在这个活动领域中，存在着巨大的机会。进入这一新的经济活动领域的企业，似乎都会干得很好。结果，一大批新的企业涌入到这一领域。很快，该产业就"人满为患"了，于是不可避免地出现了"淘汰"。在进入这个领域的三四十家企业中，能够留下来的只有五六家或七八家企业。在这些存活下来的企业中，三四家企业会保持领先地位，而且可能一直维持数十年。其余的三四家企业则设法成为具有相当规模的中型企业，占有很小但很独特的地位，其余的企业则彻底淘汰出局。

但在整个过程中，哪些企业将会成为领先企业，哪些企业将会消失，却是无法预测的。即使是内行，也很少能够正确地猜出最后的结果。在这一过程中，起决定性作用的因素往往是隐藏在背后的。其中，最重要的一个因素，就是企业管理当局对企业成长进行管理的能力以及制定出在淘汰过程中能够占有领先地位的战略的能力。

其中的一个例子，是美国化学产业处于成长最迅速的那段时期，即20世纪20年代的情况——化学产业首次作为美国的一个主要产业出现。当时，假如能挑出一个优胜者的话，任何人都会挑选联合化学公司（Allied Chemical）。在第一次世界大战期间，该公司作为一个规模很庞大的企业涌

现出来，在许多重要领域中都有专利权，而且地位似乎是不可动摇的。当时，如果有人挑选杜邦公司或道公司作为未来的优胜者，的确是十分鲁莽的人。在当时，这两家公司至多只是在炸药或冶金这样一些边缘产业中的小型企业。但是，联合化学公司却从来没能建立起它的优势，它既没有强有力的管理当局，也没有恰当的战略，只是“挣扎求生”。与此形成对照，杜邦公司和道公司却作为领先者而涌现出来。[⊖]

类似地，在20世纪40年代后期和50年代，正当美国制药产业处于成长的早期阶段时，也很少有人会挑选默克公司和辉瑞公司这两家公司作为领先者和优胜者。但事实上，后来成为优胜者和领先者的两家企业正是它们。当时，默克公司正处于勉强维持的状态，在制药研究方面并没有明显的优势，只有少数并不出色的专利药品。辉瑞公司甚至不是在制药产业中展开经营活动的，到那时为止，它还只是为纽约的啤酒厂提供酵母的一家地方性制造商，而且并无特殊的表现。回顾起来——但也只是回顾起来——显然，这两家企业都有自己的成长战略和意愿，管理当局都愿意为创建一家大型企业而进行重组并改变自己的行为。

最好建议股票市场对处于成长中的企业和产业的股票价格打一个折扣，而不是予以升值。毕竟，成长是有风险的。

那种认为成长本身是目标的想法，完全是不对的。一家企业变大了，并不值得称道。正确的目标应该是成为更好的企业。合理的成长，应该是从事正确的事情的结果，而就成长本身而言，它只是一种虚名，并没有多大意义。

公共服务机构中的成长

在工商企业界，成长热潮是一种周期病。例如，在过去100年里，成长热潮曾三次席卷美国（在19世纪70年代，20世纪20年代——当时，欧洲正处于“停滞潮”之中——以及20世纪60年代）。但是，在公共服务机构

⊖ 当时，即使杜邦公司的管理当局，也并不认为本公司是一家成长型企业。他们决定把在第一次世界大战期间所赚的很大一部分利润投入通用汽车公司，从而使通用汽车公司在几年以后进行了改组，并发展壮大起来。杜邦公司之所以这样决定，就是由于它的高层管理者（尤其是首席执行官皮埃尔·杜邦）认为杜邦公司在当时的产业中没有很多成长机会。

中，特别是在政府机构中，成长热潮却是一种传染病和长期病症。正如本书在第 12 章中所阐述的，这在很大程度上是由于公共服务机构对预算有依赖性的结果，而对预算的依赖则使人员多和预算大成为衡量公共服务机构的绩效、成功和重要性的普遍标准之一。

但是，在服务机构中，更大也不一定就是更好。不论在医院、政府机构、大学，还是在企业的人事参谋部门和研究实验室中，都是如此。

美国的两家慈善基金会，可以最好地表明服务机构的规模同其绩效之间并无必然联系。这两个基金会分别是洛克菲勒基金会和福特基金会。在第二次世界大战以前的数十年中，洛克菲勒基金会在规模上占第一位；而在第二次世界大战以后的数十年中，福特基金会在规模上占第一位。用现在的标准来衡量，在第二次世界大战以前，洛克菲勒基金会的资金相当有限，在 10 亿美元以下；而福特基金会则拥有 30 亿美元的可用资金。但是，洛克菲勒基金会正是由于资金有限，才不得不使工作人员精干，并集中使用资金。结果，它所产生的影响很大——在医药界和科学界的影响都很大。比较而言，福特基金会则由于可使用的资金金额很大，不得不去寻找那些能够吸收最多资金的项目。而它所资助的任何一个项目，到底有多大影响，迄今仍是一个大可争论的问题。

如同在工商企业中一样，在公共服务机构中的成长也存在着很高的要求，而且相当困难。更大的预算，使公共服务机构有可能从事新的重要工作——但也常常只是意味着多做些完全没有必要去做的事情。这也意味着招进一些必须进行训练、指导、监督和管理的人员，意味着增加了复杂性。特别地，公共服务机构的成长——包括企业中的服务参谋部门——也意味着高层管理必须做出变革。

正如本书在前面第 13 章和第 14 章中所阐述的，公共服务机构必须很好地注意“控制体重”。人们很容易把脂肪误认为是肌肉、把体重误认为是重要性、把忙忙碌碌误认为是成就。公共服务机构还必须清楚如何对成长进行管理。一般而言，对成长进行管理的方法，不论是对于成长的企业，还是对于成长中的服务机构来讲，都是基本相同的。可以说，对成长进行管理，是高层管理者的一项挑战，是高层管理者的一项任务，因此要求有高层管理战略和高层管理组织。

成长是生存所必需的

成长热潮像其他任何一种狂热一样，必然有一个终结。但是，成长仍然是企业所追求的，而且事实上是必需的一项目标。即使经济（如20世纪70年代初期许多人所预言的那样）转变为零增长——事实上，这是恢复到20世纪二三十年代的停滞状态——企业管理当局还是必须理解如何对成长进行管理。正如那个年代的例子所清晰表明的：经济中的零增长并不是一个稳定时期，而是充满动荡的时期。

在增长型经济中，有着充裕的发展余地。对于已经越过成长高峰的一些产业而言，其成长速度缓慢地下降，并为整个经济的浮力所支撑。新的产业则可以快速地成长。不过，对于那些并不知道如何更好、更快地成长的企业而言，也存在着一定的利用偶然机会实现成长的空间，而不是由于高效的管理而实现成长。

但是，当经济不再成长时，经济中的变化必然是突然的、急剧的。于是，一个没有成长的企业或产业真的就要衰落了。在这种时候，更需要有一种战略，以便使企业管理当局能够为成长做出计划，并对成长进行管理。

只是从环境和资源的有限性角度来看，我们是不是已经处于经济成长的终结时期，是不是必须学会在“停滞状态的经济”中生活，超出了本书的讨论范围。不过，考虑到目前还有2/3的人处于赤贫状态，所以停止经济成长还不大可能。但是，未来的经济成长，可能意味着极为不同的事情。它可能意味着使用较少的资源，即转变为知识产业的成长，而不是制造产业的成长。同时，成长的成本也将不同。我们目前认为是免费的东西，如空气和水，将来可能绝对不是免费的，而是要花费很高的成本。在19世纪，传统的成长模式是强调钢铁产业的成长。日本在第二次世界大战以后的爆炸性成长和巴西在20世纪60年代的成长，也是这样。此外，未来的快速成长国家的发展模式，可能也与此大不相同。无疑，越来越有必要监控并维持以下平衡：人们取之于环境的和偿还给环境的平衡。单只这一点，就将使未来的成长机会不同于过去的成长机会。

也将有一些推动成长的新因素。其中，一个常被忽略的因素，是受过教育的年轻人的期望。

一个不能吸引、激励和留住有才干的人才的企业，将来是无法生存下去的。这将日益意味着吸引、激励、留住知识工作者。知识工作者不同于过去的体力工人，并不只是为了寻找一个饭碗，而是追求一项事业和寻找机会。即使在人口增长为零的情况下，即当人口中每一年龄群体的规模相同的情况下（事实上，这就意味着人口的重心在中年人，而不是在年轻人身上），受过教育的、年轻的知识工作者追求事业机会的压力，也将继续存在，并将超过老年人退休所能提供的机会。即使人口增长为零，也必须为年轻人提供取得成就的机会。知识工作者的出现，提出了至少要实现一定程度的成长（而且在许多情况下，是规模相当大的成长）压力。

必须有成长目标

成长热潮在20世纪60年代的消逝表明：对于企业管理当局来说，单只说“我们要成长”是不够的，还必须存在合理的成长政策。管理当局必须有以坚实的基础为依据的成长目标，而不是以成长的愿望或诺言为依据的目标。

管理当局必须仔细考虑一下本企业所需要的最低成长限度。什么是最低成长限度呢？这个最低限度指的是：如果一家企业达不到这个最低限度，实际上就会丧失优势、活力和取得成就的能力，甚至无法生存下去。

任何企业都必须拥有一个切实可行的市场地位。否则，它很快就会成为一家勉强维持生计的企业。事实上，这类企业很快就会成为一家规模不当的企业。而且，如果市场扩大了，不论是国内市场的扩大，还是国际市场的扩大，企业也必须随之逐渐成长，以便得以维持下去。因此，有时企业需要很高的最低成长率。

在20世纪五六十年代，整个制药市场或电子计算机市场都表现出快速增长的势头。为了生存下去，在这类产业中展开经营活动的企业也必须迅速成长。在发达国家的纺织产业中，总体市场在50年代和60年代所实现的净增长很小（但比一般人认为的要大些）。在这一产业中，最低成长限度就意味着识别出最有发展前途的细分市场，并集中精力开拓和巩固这一细分市场。

在通用电气公司的战略业务规划中（请参见本书第10章），第一个问题

不是："哪个市场具有最大的成长潜力？"而是："每一市场的最低成长限度是什么？我们能够达到这一最低限度吗？哪个细分市场（即使在缓慢成长的市场中）为我们提供了最好的机会？"

就企业而言，成长是一个经济术语，而不是一个物质术语。产量或销量本身是无关紧要的。对于吉卜赛－莫瑟公司（Gypsy Moth）来讲，每年要用多少木材可能是一个合理的目标。但对一家造纸公司来讲，这却是一个极其愚蠢的目标。对于企业而言，不论是在市场经济制度中，还是在其他任何经济制度中，重要的是经济绩效，这可以通过企业对经济和社会所做出的贡献、各种资源（人员、资金、材料）的生产率以及利润率来衡量。如果在经济绩效和经济成果方面有所成长，那么企业就是在成长了。想要成为一家"10亿美元的企业"，并不是一个合理的成长目标。成长目标必须是经济目标，而不是产量或销量目标。

这一点特别重要。实际上，最危险的错误，就是把发胖误认为是成长。如果企业把不能做出贡献的活动抛开了，那么它实际上就是在成长了。那些不做出任何贡献的活动，只会消耗资源和精力，损害成长的真正潜力。因此，通用电气公司的战略业务规划的第二步，就是询问企业是否应该中止、出售某项活动，甚至降低这项或那项活动的重要性。在20世纪60年代末期开始提出这一问题以后，通用电气公司在经历了多年的"相对停滞"之后，又重新获得了成长潜能。

企业所必需的第二个成长目标，是一种最优目标。可以在风险和各种资源的回报之间取得最佳平衡的各种活动、产品和业务的组合是什么呢？换句话说，不断提高的市场地位与每种主要资源和全部资源的生产率相互促进（在风险基本保持不变的情况下，市场地位的提高仅以降低资源的生产率为代价）的那一点在哪里呢？超过哪一个最优点，利润率的提高就将使风险大大增加呢？低于哪一个最优点，风险的减少就会使生产率和利润率急剧下降——并会危及市场地位呢？

决定一家企业成长率上限的，不是其最高限度，而是如上所述的最优点。成长至少应该达到成长的最低限度，但它一般不应该超过最优限度。事实上，超过了最优限度的成长，即以降低生产率来获得市场地位或以降低市场地位来提高生产率的成长，基本上都是不正确的，而且是难以维持下去的。这种成长必然会在成长型企业中导致代价沉重的"意外"，并造成各种

弱点、缺陷、过度扩张和失去控制，而且很快就会造成严重的挫折，甚至是致命的挫折。

换句话说，成长政策是一种企业政策，同其他的任何企业政策并无差别。它要求有目标、优先顺序和战略。尤其重要的是，它要求成长目标是合理的，并且以企业、市场和技术的客观现实为基础，而不是以财务上的幻想为基础。

必须为成长做好准备

成长需要在企业内部做好准备。由于 IBM 公司已经为成长做了多年的准备，所以它能够在过去的障碍一经消除以后马上就开始成长。如果没有这种准备，即使有成长的愿望，即使了解到在新的电子产业中实现成长需要什么，也难于从一个技术性不强的、简单产品的制造商很快地（几乎在一夜之间）转变为先进技术产业中的领先者。

在一家企业的发展过程中，快速成长的机会什么时候来到，是难以预料的。但是，企业必须为成长做好准备。如果企业没有做好准备，机会就会转而去敲别人的门（稍纵即逝）。

IBM 公司的例子表明：为了能够实现成长，企业必须在内部塑造出持续学习的氛围。同时，企业的管理方式也必须具有如下功能：使企业中的所有成员（直到等级最低的员工）都愿意并准备承担新的、不同的、更重大的责任，并将其看成是理所当然的事情，而并不畏缩不前。只有在员工能够成长的限度以内，企业成长才能够成功实现。

当然，也可以从企业外部引进这种或那种专家、专门人才、能力或才能。在西方，更是如此。但从根本上来说，成长（即使是如前所述的通过收购而实现的成长）必须是来自企业内部的，并且必须以企业的优势为基础。成长政策要求人员组织必须塑造出持续学习的氛围，必须为从事不同的、更重大的事情做好充分准备。

此外，也必须为创建更大型的企业做好财务规划。否则，当开始成长时，企业就会发现自己处于财务危机之中，并因此可能使成长遭受挫折。这既适用于小型企业，也适用于中型企业（请参见本书第 54 章中有关中小型企业需要的论述）。即使是中等规模的成长，也很快就会超出一个企业的财

务基础，很快就会在人们一般很少注意的领域中提出财务要求，很快就会使得资本结构或获得短期贷款和流动资本的现有安排失去原有的作用。财务战略对成长是至关重要的——其重要性不亚于产品战略、技术战略或市场战略。

但是，成长能力的关键，在于能够成长的人员组织。

高层管理者是控制性的因素

对成长进行管理的控制性因素，是高层管理者——这又是IBM公司的例子所提供的教训。一家企业要能够成长，其高层管理者必须愿意，并且能够改变自己、改变自己的角色、改变自己的关系和行为。

这说起来很容易，但要做到却很难。一般而言，那些必须做出这些改变的人（常常是一个人），也正是迄今为止使企业取得目前成就的那些人（或那个人）。现在，当他们获得成功的时候，却要求他们放弃导致成功的那些行为，抛弃他们的终生习惯，退出领导岗位（或者，他们认为是这样要求他们的）。特别地，现在要求他们把自己的“孩子”（自己辛辛苦苦创建的企业）交给别人。实际上，企业成长往往会要求由一个人或少数人所组成的管理团队让位于真正的高层管理团队。

在看来还没有开始成长的成长型企业中（即在大多数有成长潜力的中小型企业中），绝大多数高层管理人员都相当清楚地知道需要做什么。但是，正像沃森一样，他们缺乏进行变革的意愿。

因此，高层管理者必须很早就自己着手准备进行变革。具体而言，他必须采取以下三个步骤：

- 必须界定各项关键活动，并建立起一支已具雏形的高层管理团队，由他们来管理这些关键活动
- 必须了解到有关变革的需要会在基本政策、结构和行为等方面表现出一定的征兆，以便弄清楚什么时候变革的时机会到来。
- 必须对自己诚实，并决定自己是否真的愿意进行变革。

多年来，IBM公司在企业内外所进行的工作，使自己看来像一家大型企业。它在产品设计和面向内部人员及外界进行沟通时所使用的图标等方面做了大量工作，期望在外界塑造出自己的形象。不过，IBM公司并没有在广告

和推销上花费大量资金。然而，当IBM公司这样做的时候，它试图造成很大的轰动。

同时，IBM公司在内部以精简的方式来进行经营。它没有什么参谋部门，没有研究和开发部门，也没有这种或那种副总经理，而只有一个最高领导——托马斯·沃森。不过，IBM公司有着强大的现场销售组织，有着唯一的参谋职能人员——教育主任。在20世纪30年代末期以前，IBM公司甚至连工程部门都没有——这在现在看来似乎是无法令人置信的。

换句话说，IBM公司分析了自己的关键活动。在20世纪30年代后期和40年代初期，虽然IBM公司还是一家小型企业，但它却向这些关键活动提供了大量的资源，远远超过了当时规模所要求的水平。同时，IBM公司也从不分心去做其他事情。

成长问题有一个相互矛盾之处。据说托马斯·沃森喜欢一句格言，即："如果你想在未来造就一家大型企业，你必须现在就开始像一家大型企业那样行事。"想要实现成长的企业，必须以成长实现以后的水平来支持各项关键活动，否则，就会在自己最需要的那些领域中缺乏必要的实力和能力。但是，这样的企业往往没有这样做的资源。一方面，企业目前的资源极为有限；另一方面，企业的未来要求大力支持那些主要领域。要处理这种互相冲突的情况，只有精简其他方面以便可以集中力量于真正重要的领域。

一个具有成长雄心的中小型企业的主要负责人，要做的一项准备工作是：尽可能早地组建一支高层管理团队，以便代替一个人的领导。如果这位主要负责人要成为一位真正的经理，而不是一个"老板"的话，他要做的一件事就是：先分析一下企业要进行的各种关键活动，然后分析一下自己的个性。结果总会发现有些关键活动不适合自己去做，由其他人来做更为合适——那就应该由其他人去做。

当罗森沃德接管西尔斯公司时，他分析了该公司的关键活动，并组建了一支由三个人组成的高层管理团队。在公司内部，罗森沃德当然是无可争议的领导者、第一把手，但是，有关店址的选择、组织、邮购工厂的布局（这对当时的西尔斯公司来讲是一项关键活动）等方面的决策，却从一开始就是由奥托·多林做出的，而不是由罗森沃德做出的。类似地，有关财务和人事的基本决策，则是由阿尔伯特·勒布做出的。罗森沃德密切注意着这些决策，毫不迟疑地表明自己的观点，偶尔还会更正其同事的决策。但是，即使

在西尔斯公司还是一家小型企业的早期阶段，这两个人也是他的同事，而不是他的“下级”。

类似地，在第二次世界大战结束以后，默克公司的乔治·默克认为制药业将会很快地成长，他的企业也将因此而发挥更大的作用。他所做的第一件事，就是请万尼瓦尔·布什（Vannevar Bush）担任该公司的董事长，并将其视为自己的同事。默克知道，他和他的企业对基础科学知识和有组织的研究一无所知，而这些又是关键性活动。

在有成长雄心的企业中，高层管理者或高层管理团队必须清楚变革时机的到来时间。同时，他（他们）也必须搞清楚：当企业的成长超出了传统的结构、传统的管理行为，尤其是高层管理人物的传统作用时所表现出来的各种征兆。

在这方面，存在着一个非常可靠的征兆。

一家企业——特别是快速成长的小型企业或中型企业的高层管理者往往对同自己一起工作的人感到极为自豪，但同时又感到这些“同事”还没有做好准备——而这正是需要进行变革的正确无误的征兆。当变革的时机到来时，他总有各种各样的理由不把这个人派去承担更重大的责任，不把那个人派去负责某一个关键领域等。他总是说：“某人是个很好的人——但他还没有完全准备好。”这清楚地表明高层管理者自己还没有准备好。

想要成长的小型和中型企业（以及大型公司）的主要负责人、高层管理者，必须改变自己的角色、行为和关系。

人们常常把“高层管理者反对变革”归咎于他的年龄太大。福特和老托马斯·沃森在他们的企业成长得超出自己的管理能力时，的确已经在企业中工作了多年。福特已经有六十多岁，沃森也已经有七十多岁了。但是，年轻的高层管理者也可能强烈地反对由于企业成长而改变自己的行为、目标和关系。例如，西门子的两个儿子就是年轻人，19 世纪 90 年代在贝尔电话公司中阻挠韦尔进行变革的那些波士顿银行家也是年轻人。另一方面，许多老年人却能够进行变革：当朱利叶斯·罗森沃德决定启用伍德将军而自己退位时，他已经过了 60 岁了；当乔治·默克决定必须改变自己的角色时，他的年纪也很大了。

当一家企业必须改变主要负责人的角色和行为的时机到来时，如果该公司主要负责人的年龄已大，可能还是一件好事。让一个六七十岁的人体面地

退位，往往比迫使一个不愿进行变革的中年人或青年人退位要容易得多。

实际上，企业成长对高层管理者所提出的要求有很多。他必须承认自己已经不再是受人赞赏的明星了，而必须是一位“导演”。以前，他知道企业中的每一个人、每一个顾客、每一件正在进行中的事情，做出每一项决定和解决每一个问题，并为此而感到自豪（像老托马斯·沃森那样）。现在，他必须通过管理人员的目标管理和自我控制来管理企业。以前，他有最后决定权——而且常常还有最初决定权——而现在，却必须设立一个管理结构。以前，“他知道如何做每一件事”，现在却必须让人们按照自己的方式行事。

如果认为所有人都可以突然做出这种改变，那就是期待会出现一种奇迹般的转变。而且，即使是一种突然的转变，回想起来也总是存在一个长期的准备过程。想要使企业实现成长的高层管理者，应该接受自己在一个较大型企业中所扮演的新角色，而且是在必须扮演这一新角色以前，就做好准备。

首先，他必须仔细分析一下：自己是否真正想要企业实现成长，自己的企业是否真正能够成长。同社会中的“中等阶级”一样，企业界的“中等阶级”也有许多可取之处。选择不成长为一家大型企业，常常更为舒服，更令人满足，而且对高层管理者而言，肯定会有更多的个人成就和个人自由。没有理由认为卢森堡或瑞士比现在的超级大国拥有更少的幸福、更少的成就或对人类的价值更小。

为了在市场上保持领先地位，任何一家企业的成长都没有必要超出市场所要求的最低成长限度。按照这一逻辑，企业成长必须以自己做出贡献的能力为基础。如果一家企业认为自己在现有的利基市场上所处的地位很好，对自己所做的贡献和占有的市场表示满足，对自己所做的工作表示满足，那么也不能因而说这家企业“不够好”或“价值较小”。用经济语言来说，它可能是——而且常常是比巨型企业更有生产力的一家企业。再说一遍，把成长本身视为一种目标，是毫无意义的。美国哲学家威廉·詹姆斯（William James）曾经这样说过：“那该死的成功女神。”现在的企业哲学家完全可以说：“那该死的成长女神。”

即使高层管理者认为自己的企业必须实现成长，他也必须提出第二个问题——而且是一个更为困难的问题：“我自己需要企业成长吗？”

虽然托马斯·沃森把自己的毕生心血都花在创建一家大型企业上，但他显然知道自己并不愿意在一个大型企业中工作。不过，他没有那种智慧或性

格实力去面对由此所产生的后果。显然，朱利叶斯·罗森沃德并非如此。他认识到自己并不想经营一家巨型公司，同时他也认识到西尔斯公司可以，而且应该成为一家巨型公司——他为自己找到了正确的结论。

如果高层管理者得出结论，认为自己的企业必须成长，而又不愿改变自己和自己的行为，那么他当然只有一条路可走——“让贤”。即使他在法律上仍对企业有所有权，但他对其他人的生命却没有所有权。一家企业不是一个孩子——而且，即使是一个人的孩子，也总有一天，父母必须认识到孩子已经长大成人，应该独立自主了。

企业是一种“人为的成就”，无论其法律上的所有权如何，它都是一种信托。如果高层管理者认识到自己不想做出改变，同时又认识到自己将会压制、阻碍、窒息他所热爱和创建的事物——他的企业，并且已无法勇敢地面对个人成就所提出的要求，那么他就对自己和自己的企业负有让贤的责任。

创新型组织

创新是一个经济用语或社会用语——创新的特点——创新的动态性——创新战略及其基本假设——必须有计划地抛弃旧事物——必须树立较高的目标——平均成功率——创新项目的进程——衡量和预算——失败或近乎成功的风险——创新的态度和实践——管理人员的不同角色——把注意力集中在责任上——持续学习——创新结构——杜邦公司的例子——创新是一种"事业"，而不是一种"职能"——团队——创新型单位是一种创业企业——创新型组织的挑战

每一本管理书籍中都提到——事实上是强调创新的必要性。但是，除了这一点以外，这些书籍一般都很少涉及以下内容：为了鼓励和指导创新并使创新发挥作用，需要如何进行管理和组织以及需要做什么。绝大多数讨论所强调的，几乎完全是管理当局在行政事务方面的职能，即继续从事和改进已经知道和从事的大部分工作。在这些管理书籍中，一般很少提到有效地、有目的地创造新的不同事物的创业职能。

现有管理书籍对创新管理这方面的忽视，只不过反映出企业的现实。每家企业的管理当局都强调创新的必要性，但无论是大型企业，还是小型企业，却很少把创新作为一项特别的重要工作来予以组织。的确，在第二次世界大战以后，"研究"已经成为一种时尚了，并在这方面花费了大量金钱，但在许多公司中，所得到的结果只是改进，而不是创新。

在公共服务机构中，情况更是如此。

过去常常把注意力集中在行政事务职能上，而忽略了创新。之所以会这样，是有原因的。在20世纪初叶，当人们开始关心管理问题时，当时最大、最新的需要是学会如何组织和指导突然涌现出来的大型人员组织。那时所注意到的创新，还只是一项单独的工作，一项由个人、由19世纪的"发明家"

独自进行的工作。或者，仅仅把创新看做主要是一种技术工作，是一种研究工作。

而且，在1920~1950年期间，从事了绝大多数的基本管理工作，因此没有多少创新的余地。与一般人的看法相反，在这段时间里，无论在技术方面，还是在社会方面，都不是迅速变化的年代。正如本书在前面第3章中所强调的，在这段时间里，技术一般是建立在第一次世界大战以前所奠定的基础之上的。虽然这段时间里在政治方面有很大的动荡性，但社会机构和经济机构却是停滞不前的。实际上，社会和经济思想也是停滞不前的。在过去50年里发挥作用的伟大革命思想，是生活于，或至少立足于19世纪的那些思想家提出来的，如马克思、达尔文和弗洛伊德。就拿凯恩斯来说吧，虽然他很有创新思想，但仍是以19世纪末期的经济学家利昂·瓦尔拉斯（Leon Walras）和阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）已经提出的思想为基础。

我们现在可能已经进入一段迅速变革的时期，其基本特点可同19世纪最后几十年相比拟，而与我们所熟悉的过去那段时期则明显不同。我们可以回想一下，在19世纪后期，每一项新的重大发明，几乎都立即导致了一个新的重要产业的出现。平均每几个月就有一例。上述这段时期开始于1856年，当时，西门子发明了发电机、珀金斯（Perkins）发明了苯胺染料。这段时期终止于1911年，即现代电子管诞生的那一年。在此期间的发明有：打字机、汽车、电灯泡、人造纤维、拖拉机、电车、合成药品、电话、无线电和飞机等——这里所提到的，只是其中的一小部分。换句话说，现代世界就是在这段时期里形成的。

与此相对照，在1914年以后，一直到20世纪50年代末期电子计算机率先得到应用时为止，却很少有新的重要产业部门得以诞生。

在1870~1914年期间，世界工业布局发生了急剧的变化。平均每十年左右，就会涌现出一个新的重要工业区域，1860~1870年期间，是美国和德国；之后20年是西俄罗斯和日本；到1900年则是中欧（即老奥匈帝国的西部和意大利的北部）。但是，在第一次世界大战到第二次世界大战期间，却没有什么新的工业地区加入到这个“工业俱乐部”中来。

但是，现在却出现了迅速变化的迹象。例如，巴西和中国已经接近“起飞点”——巴西可能已经达到了这一点。换句话说，现在已经有迹象表明：基本经济关系将迅速发生变化。在1944年，布雷顿森林会议（Bretton

Woods）试图恢复1914年以前存在的世界货币制度（而且在1914年以后还继续存在了将近25年）。在20世纪60年代，则出现了欧洲美元。在几年以后，又出现了所谓的特别提款权——“纸黄金”。最后，放弃以美元作为关键通货。这些，结束了以过去作为准则的时期，并明确地进入一个在国际经济、国际货币和国际信贷方面发生重大而迅速的变化和重大创新的时期。

在社会方面也有同样的必要性进行创新，而公共机构也必须学会如何对创新进行管理。

在19世纪末期，既是在技术方面存在重大创新的时期，又是在社会和经济机构方面存在巨大创新的时期。在第一次世界大战以后的50年里，在技术上基本是停滞的，而不是快速变革和创新的时期。而且，在社会和经济机构方面，也基本上是停滞的。我们目前所熟悉的政府，大部分是在第一次世界大战以前创立的。在19世纪中叶，英国的地方政府开始进行改革，创立了新的机构、新的关系，特别是政府的新任务。之后不久，在俾斯麦的德国建立了现代福利国家。几乎在同一时期，即19世纪80年代，美国对政府的理论和实践做出了重大贡献，即设立了监管委员会。在20世纪30年代新政时期的每一项改革，早在20年以前，即在第一次世界大战以前的进步党时期，就已经讨论和制定出来了，并在许多情况下在地方或州一级的政府被付诸实施。

伟大的美国大学是1860～1900年期间的创新性创造，是由六七位出色的大学校长共同完成的（关于这一点，请参见本书第13章）。现代医院则基本上是在1900～1920年期间设计出来的。在19世纪中叶的两次重要战争——美国内战和1870年的普法战争中，采取了目前的军队形式。从那以后，发展都是线性的——军队更大、火力更强、装甲更厚，而战略和战术基本上是一样的，而且强调的也是“硬技术”。即使像坦克和飞机这样根本性的技术创新，也大体上被整合在传统的指挥结构和军事学说之中。

现在，在社会和政治方面又迫切需要进行创新了。现代的大都市需要有新的政府形式。同时，也必须对人及环境之间的相互关系进行认真的思考，并重新进行安排。此外，没有哪个现代政府能够继续进行有效的治理了。当前的世界危机，主要是要求进行机构创新的机构危机。

目前的工商企业，企业的结构和组织，把知识转化为工作以及工作转化为成果的方式——以及把企业同社会和政府结合起来的方式——全都需要进

行重大的创新，全都是创新的机会。目前，就好像在19世纪后半期那样，我们在社会和经济领域肯定也需要进行创新。

但是，同19世纪大为不同的是：从今以后的创新，必须纳入到现有组织之中。大型企业以及大型公共服务机构，必须越来越具有从事行政事务管理的能力，越来越具有创新的能力。

首先，这些企业和机构所掌握的人力和资本是100年以前所不能想象的。发明或研究，同把发明或研究的成果转化为新的企业、新的产品或新的机构所需的努力之间的比率，也发生了重大变化。现在，人们已经普遍认识到：作为一种经验规律，如果在产生一种新思想上花费1美元，则在对之进行“研究”以便把它转化为一种新发现或新发明上就必须花费10美元。在“研究”上每花费10美元，在“开发”上则至少要花费100美元。在“开发”上每花费100美元，则在市场上成功投放一种新产品或创建一家新企业就需要花费1 000美元至10 000美元。而只有在市场上成功投放了一种新产品或创建了一家新企业之后，才能说已经有了一种“创新”。

创新不是一种技术用语，而是一种经济用语或社会用语，其判断标准不是科学或技术，而是经济或社会的一种变革，是消费者、生产者、公民、学生或教师等人的行为中的一种变革。创新所创造出的，是新财富或行动潜力，而不是新的知识。这就意味着大量的创新努力必须来自控制开发和市场营销所需的人力和财力的地方，即来自现有的集聚着受过训练的大量人力和可支配财力的地方——现有的企业和公共服务机构。

对公共服务机构来说，尤其是这样。在100年以前，公共服务机构很少，而且也很小。那时的任务，主要是在没有公共服务机构的领域中创建新的机构。目前，公共服务机构已大量存在，而且统治着社会、政治和经济的各个领域。它们代表着现有的官僚机构、现有的专业知识的集中地、现有的工作安排和正在进行中的规划。如果它们不能进行创新，我们所需要的新机构就很难进行有效的创新，将被大型政府、军队、大学和医院等肌肉僵硬的巨人所窒息。

这并不意味着小型企业或个别企业家不能再发挥重要作用。人民党党员有关小型企业正在被大型企业排挤出市场的讲法，是完全不符合事实的。在过去25年中，有创新性的成长型企业全都是从小型企业起家的。而且，一般说来，小型企业往往比大型企业干得更好。

在每一个产业中，除了由政府保护而拥有垄断地位的企业以外（如铁路），那些在几年以前还不为人所知的新兴的小型企业，已经在市场上占有相当重要的地位，并且证明它们不仅仅具有同大型企业竞争的能力。对于那些由于自然成长或有意识的政策而成长为多角化的大型企业而言，尤其是这样。有关这一点，在前面已经阐述过了。在化学产业、电子设备产业和其他许多产业中，传统的大型企业，如通用电气公司或帝国化学公司都已经在许多市场中失去了市场地位和市场份额——大部分被那些具有创新能力的、新兴的中小型企业所抢占。

在这个要求创新的时代中，一家不能创新的现有企业是注定要衰落和灭亡的。在这样一个时代中，一个不知道如何对创新进行管理的管理当局是无能的，是不能胜任自己的工作的。对创新进行管理，日益成为企业管理当局，特别是高层管理当局的一种挑战，并成为其能力的试金石。

创新的例子

创新型企业很少，特别是在大型企业中更少，但的确存在着创新型企业。人们可以列举出这样的一些例子，如法国的雷诺公司和意大利的菲亚特公司、英国的玛莎公司和瑞典的 ASEA 公司、日本的索尼公司，或者是两次世界大战期间的德国乌尔斯坦出版公司（Ullstein）。在美国，创新型企业的例子包括 3M 公司（明尼苏达采矿和制造公司）、美国电话公司的贝尔实验室和美国商业银行等。显然，这些公司在创新和接受变革方面没有什么困难。一般来说，在这些公司中，管理当局很少会提出如下问题：“我们怎样才能使自己的企业保持灵活性并愿意接受新事物呢?”对于这些企业而言，管理当局都在忙于寻找人力和资金，以便完成自己所在的组织向他们提出的创新任务。

创新型组织不仅限于工商企业。在第二次世界大战期间研制原子弹的美国曼哈顿规划项目，以及设于日内瓦的、由维克托·韦斯科夫（Victor Weisskopf）任首届主任的欧洲核子研究委员会（CERN）都是创新型组织。它们之所以更值得注意，是由于在这两个组织中有许多大学教授。当时，由于天生的习性，大学教授常常以反对变革和懒于创新而出名。

这些例子表明：组织的创新能力是一种管理职能，而不是行业、企业规

模或组织年龄方面的问题，更不能像一些能力不强的管理人员通常做的那样，用国家的“文化和传统”这些借口来解释。

事实上，也不能用该组织是否从事研究工作来予以解释。贝尔实验室也许是最有效率的产业研究实验室了，多年来，它的确着重从事有关自然规律的基本研究工作。但是，雷诺公司和菲亚特公司的研究工作并不特别出色。它们之所以成为创新型组织，是由于能够把新设计和新模型迅速地投入生产并投放到市场上。最后，美国商业银行的创新主要表现在顾客业务方面，如财务结构和信贷、财产目录和市场营销政策等。

这些例子表明：创新型组织把创新精神制度化，进而创造出一种创新的习惯。在开始时，这些组织可能有一个伟大的创新家，他可能成功地围绕着自己建立起一个组织，并把自己的新思想和新发明转化为成功的企业现实。例如，100 年前德国的沃纳 · 冯 · 西门子（Werner von Siemens）、70 年前建立美国商业银行的吉安尼尼（A. P. Giannini）以及第二次世界大战以来经营宝丽莱照相机的宝丽莱公司的埃德温 · 兰德（Edwin H. Land）等，他们都是这样做的。但是，贝尔实验室、3M 公司或雷诺公司却并没有这样一个天才的创建人。在这些创新型组织中，它们是作为一个组织来努力创新的，即把一群人组织起来，从事持续而富有效率的创新。他们组织起来，使“变革”转化为“规范”。

在结构、业务、特点、组织和管理哲学等方面，不同的创新型组织都极为不同。但是，它们也都有着一些共同的特点：

1. 创新型组织知道“创新”的意义是什么。

2. 创新型组织了解创新的运行机制。

3. 创新型组织拥有创新战略。

4. 创新型组织知道：与管理型组织的目标、目的和衡量标准不同，创新需要完全不同的目标、目的和衡量标准，而且这些目标、目的和衡量标准是与创新动态相适应的。

5. 创新型组织中的管理当局，特别是高层管理当局扮演着不同的角色，并持有不同的态度。

6. 创新型组织是以不同于管理型组织的方式进行组织和建立起来的。

创新的意义

首先，创新型组织知道“创新”的意义是什么。他们知道创新不是科学或技术，而是价值；他们知道创新不是发生在组织内部的某种事情，而是发生在组织以外的某种变革。创新的衡量标准，应该是它对环境所产生的影响。因此，工商企业中的创新，始终都必须以市场为中心。如果创新以产品为中心，很可能会产生一些“技术奇迹”，报酬却可能是令人失望的。

在世界范围内的制药公司中，杰出的创新者往往把自己的目标界定为：制造出一些对医疗工作和病人健康产生重大影响的新药品。他们并不从研究的角度来界定创新，而是用医疗工作来解释创新。类似地，贝尔实验室也总是以下述问题为出发点：“怎样才能使电话服务有所不同?”

但是，毫不奇怪，正是最以市场为中心的创新者，才在技术和科学上取得了某些最重要的进步。例如，贝尔实验室发明了晶体管，提出了有关信息理论的基础数学，并在计算机领域取得了一些重要成果。

以消费者或顾客的需要作为一项重大变革的出发点，常常是界定新科学、新知识和新技术的最直接方式，是对有目的、有系统的基础探索工作进行组织的最直接方式。

创新的动态性

创新型企业了解创新的动态性。它们并不认为创新是注定的——至少它们知道：在任何因果模式中，都存在着很多因素，以至于没有人能够弄清楚其中的所有秘密。不过，它们也不会像一般人那样认为创新是完全偶然的，是无法预测和无法预言的。

它们知道：创新是服从一定的概率分布的。它们知道：指出哪一种创新在成功以后能够产生一种重要的产品或生产流程、重要的新业务和新市场，是完全可能的。它们知道：如何系统地寻找这样的创新领域——其中的创新活动一旦产生结果，就可以带来成功和回报。

要寻找出这种有“创新倾向”的事物，有一种启发式的方法，那就是去发现某种生产流程、某种技术或某个产业的基本经济要害（即脆弱性）。当

某一产业的市场需求日益增长，却未能使这种需求转化为利润时，就可以很有把握地说：在改变生产流程、产品、分销渠道或顾客期望方面进行重大创新，就会得到很高的回报。

在这方面，有很多例子。其中，造纸业就是这样一个例子。在全世界范围内，消费者对纸的需求增长很快——每年增加5% ~10%左右。但是，造纸业中的资本回报率并不高。钢铁业的情况也大致与此相同。此外，还有人寿保险业。可以说，人寿保险业是具有如下特征的少数行业之一：其“产品”是顾客乐于购买的，而且消费者和生产者的利益是完全一致的。但是，人寿保险业却不得不在投保人的强烈抵制下，采用“强行推销”的方法。

类似地，当一种经济或一个市场的各个层次之间出现巨大差异时，同样也存在着创新机会。

例如，拉丁美洲在20世纪60年代的主要成长行业不是制造业，而是零售分销业。大量人群涌入到城市里，并从自给自足的经济转变为货币经济。当然，从个人角度来讲，他们中的大多数人都很贫穷，但总的来看，他们却代表着庞大的、新的购买力。可是，在绝大多数拉丁美洲国家中，分销系统仍然是都市化以前的模式——店铺很小、资金不足、管理不善、存货不多、周转很慢。只要有一个企业家来提供现代化的分销系统，立刻就会取得成功。事实上，西尔斯就是第一个认识到这种机会的。

有关创新机会的另外一个领域，是充分利用那些已经发生，但其经济影响尚未产生的事件。人口变化就是这样的例子，而且是最重要的事件之一，这几乎也是最具某种确定性的事件。对于知识方面的变化而言，确定性则较差，人们往往很难预测研制周期。但另一方面，知识的变化也提供了不少机会。还有，最重要、最难以确定的，是人的认识、视野和期望方面的变化。

例如，制药业的成功，在很大程度上就是由于它预测到了人们在认识方面的基本变化的影响。在第二次世界大战以后，卫生保健方面的生意在各处都成为一种“好生意”，而药品则是贫穷和教育落后的农业国中最容易获得的卫生保健手段。即使在医师和医院缺乏的地方，也可以通过药品的分发，有效地解决许多卫生保健问题。对这一点有所认识的制药企业，如果跑到发展中国家去，就会发现：在购买药品方面，那些国家已经是“完全发达”的国家了（即药品的采购量很大）。

最后，当然还有一些创新并不属于上述类型。这些创新是未曾预料到

的，是在改变世界，而不是利用世界。在这类创新中，企业家着手使某种事情得以发生。实际上，这些创新才是真正重要的创新，是亨利·福特式的创新。亨利·福特预见到了当时尚未存在的某种事物，即大众汽车市场，然后着手促使"这个大众市场"成为现实。

这种创新往往是处于概率分布之外的——至少是处于概率分布的极限，一般不大可能发生。同时，这种创新显然也是风险极大的。在这种创新中，每成功1个，就一定有99个已经失败了，有99个是闻所未闻的。

对于创新型企业来说，重要的是：认识到存在着这种逾越常规的创新，而且这种创新是极为重要的，必须留意这种创新机会。但是，就其本质而言，工商企业无法对这种创新进行有系统、有目的的组织工作。换句话说，这种创新是无法进行管理的。

虽然这种创新十分重要，但相当稀少，甚至无法以例外管理的方式进行处理。可是，只要企业把注意力集中于概率模式，只要对创新战略进行组织，并利用这些手段来进行创新，就可以进行创新。在创新的过程中，该企业可以自然而然地对这些例外的、伟大的、有历史意义的创新保持高度的敏感性，并能够及早认识到，并充分利用这种创新。

对创新进行管理，管理者不一定是技术专家。事实上，第一流的技术专家往往很少能够管好创新工作。由于他过于陷在自己所擅长的专业中，所以往往很难看出专业以外的发展。一位冶金专家往往不能看出有关塑料的一些新的基础知识的重要性，而塑料方面的新发展却会在相当短的时期内使他引以为自豪的许多产品变成过时的产品。类似地，创新管理者也不一定是经济学家。从其本性来讲，经济学家只有在创新产生很大影响之后才会注意到创新。对于创新管理者而言，他必须能够预测各种要害（脆弱的地方）和机会所在——而这却不是经济学家擅长的工作。同时，创新管理者必须研究创新，并了解创新的动态性、创新的模式和创新的可预测性。为了对创新进行管理，管理者至少要了解创新的动态性。[⊖]

创新战略

与所有的经验战略类似，创新战略也是从询问以下问题开始的："我们

⊖ 有关这一点的详细讨论，请参见作者的《成果管理》（本书中文版由机械工业出版社出版）一书，特别是其中的第二部分。

的业务是什么以及它应该是什么?”但是，在有关未来的假设方面，创新战略却不同于持续经营中的企业所做的假设。后者的假设是：现有的产品线和服务、现有的市场和分销渠道、现有的技术和生产流程将会持续下去。对于持续经营中的企业而言，其战略的首要目标是优化现有的或正在创建中的事物。

对于创新战略而言，占主导地位的假设是：所有现有的事物都处在日益成熟（变老）的过程之中。换句话说，创新战略的假设必然是：所有现有的产品线和服务、现有的市场和分销渠道、现有的技术和生产流程，迟早——而且常常是很快——会逐步淘汰，而不是越来越有价值。

因此，对于持续经营中的企业而言，战略的基本要素是“更好些、更多些”。比较而言，创新性战略的基本要素则是“新的、不同的”。[⊖]

创新战略的基础，是有计划、有系统地淘汰旧的、衰退的、过时的东西。创新型组织决不会为捍卫过去而花费时间和资源。只有系统地抛弃过去，才能解放出各种资源，并把它们应用到需要这些资源的新工作上。对于最稀缺的资源——能干的人才而言，更是如此。

对于现有的大型企业而言，它们在创新上的最大障碍可能就是不愿抛弃过去。通用电气公司之所以未能在电子计算机领域取得成功，从企业的内部原因来讲，在很大程度上就是由于它不愿意，而且不能够把高质量的、有取得成就能力的管理人员和专业人员应用在这一领域中。的确，通用电气公司曾经安排过许多优秀人员到电子计算机部门中工作，却很少让他们长期待下去。把他们从研究室或大型事业部中的原有岗位上刚刚调走后不久，人们就叫嚷起来了：“我们不能没有他们。”于是，他们又回到原来的工作岗位上去了，继续改进那些已经知道的、已经做过的东西。

新事物（新东西），特别是似乎尚未诞生的新事物，即未来的创新，同持续经营中的业务所具有的巨大销量、巨大收入和各种各样的问题相比，总是显得无足轻重。因此，现有企业如果要创造未来的话，有系统地“抛弃过去”就显得更为重要了。

⊖ 迈克尔·卡米（Michael J. Kami）曾经很有说服力地论述了这一点。他曾连任IBM公司和施乐公司的长期规划部主任。有兴趣的读者可以参考他的论文“经营规划和经营机会”，收录在由彼得·德鲁克主编的《在目前培训未来的企业领导人》（*Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*）中。

创新战略中的第二点，就是要清楚地认识到创新努力要树立较高的目标。一般说来，对现有产品做些小的改进，是同创造新产品一样困难的。

本章前面所引论文的作者——迈克尔·卡米曾经指出：从经验规则的角度来看，创新努力的预期成果，至少应该是达到公司目标所需成果的三倍之大。这可能还是讲少了。在改进工作中，如增加新产品、提高产品线的等级和扩大市场等，其成功率大约为50%左右，完全失败的应该不会超过一半。

创新工作却不是这样。有关创新的假设是：大部分创新工作不能取得成功。90%的"卓越想法"都变得毫无意义。有些思想经过认真的分析，似乎有价值并切实可行，但90%都会以失败告终，或者只是取得很小的成绩。创新工作的失败率是高的，而且应该是很高的。

因此，创新战略的目标必须是开发一项新的业务，而不是在现有产品线中增加一种新产品；是创造出一种新的、取得杰出绩效的能力，而不是改进现有能力；是创造出有价值的新观念，而不是使现有价值预期得到少许的满足。创新努力的目标，在于造成重要影响、产生重大差异。其中，造成重要影响、产生重大差异的，并不是技术决策，不是科学的质量，不是要付出高昂的成本和艰苦的工作，而是对环境产生的影响。

平均而言，创新努力的成功率只有10%左右。因此，创新努力必须要树立较高的目标。一次成功的创新必须能够弥补九项失败的创新，并能够进一步提供自己的成果。

现在，绝大多数人都记得伯纳德·巴鲁克（Bernard Baruch）是美国在第一次世界大战期间战时经济的主管，是从伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）到哈里·杜鲁门（Harry Truman）等历届美国总统的朋友、知心人和顾问。在巴鲁克成为老资格的政治家之前，他曾经作为风险资本家积聚了大量钱财。在那个时期，即第一次世界大战爆发前的30年里，其他金融家都在房地产和铁路债券上进行投机，而巴鲁克则在寻找新的创新事业。他显然不大了解技术——至少他装作不了解。他所投资的是人，而不是新思想。他一般在初生企业的早期阶段就进行投资，此时一般并不需要很多资金，只要对一个有新思想的人给予几年的资助就可以了。他投资的原则是：投资项目的80%将是失败的，无法收回投资。但他认为，只要有20%是成功的，他的收获就会多于那些对现有企业进行投资的最精明的投资者。事实证明，他的认识是正确的。

创新工作并不是完全线性发展的，在很长一段时期里，有时在几年时间里，只是付出劳力而没有成果，当最初获得成果时，往往也很小。事实上，最初的产品往往不是顾客最终想要购买的产品，最初的市场也往往不是主要市场，最初的应用也往往不会最终转化为真正重要的应用。

在本书第25章中曾经指出，新技术对社会的影响很难预料，有时是无法预料的。其实，与真正的新事物有关的一切都是难以预料的。例如，在本书第25章中曾经列举过这样的例子：在1950年左右，曾经对电子计算机的市场前景做了认真的市场研究，但在估计上却出现了很大错误。而且，与对全新事物最终获得成功进行预测相比较，对创新速度的预测显得更为困难。无疑，“时间是最重要的、最核心的”——对创新工作来讲，尤其是这样。但是，时间是完全无法预料的。电子计算机、抗生素、施乐复印机等创新项目，都是很快就席卷了整个市场。但是，每有一个速度超出预期的创新项目获得成功，就会有五六个创新项目在很长一段时间内似乎一无所成。不过，后者也许最终取得了同样的成功。其中，最突出的例子，可能就是蒸汽轮船了。在1835年，蒸汽轮船已经显示出相对于帆船的优越性，但是直到50年以后，它才得以取代帆船。事实上，“帆船的黄金时代”——快速帆船达到至善至美的境界，是在蒸汽轮船得到了充分开发之后才发生的事情。换句话说，在近半个世纪里，蒸汽轮船都是“未来的”，而似乎从未成为“现有的”。

但是，在经过了长期的、充满挫折的等待时期以后，成功的创新项目开始迅速成长，在很短的几年里，就成长为一种新的重要产业、重要产品线和重要市场。但是，在它达到这一步之前，没有人能够预言创新项目的发展将会在什么时候起飞，甚至没有人能够预言其发展是否真的会起飞。

衡量和预算

与持续经营中的企业不同，创新战略要求使用完全不同的衡量方法、预算和预算控制。

如果把适用于持续经营中的企业的衡量方法（特别是会计惯例）应用到创新工作上去，就会使人误入歧途。它会削弱创新工作的活力，就好像让一个六岁儿童负重四五十公斤长途跋涉一样。而且，它也不能施加真正的控

制。最后，在创新获得成功时，它可能成为一种真正的威胁。之所以如此，是因为：到了那个时候，需要有适合于快速成长的控制，即能够展示出哪些努力和投资是充分发掘成功的价值和阻止过度扩张所必需的那种控制。

在很早以前，成功的创新型企业就已经知道了这一点。

最古老、最著名、最成功的管理控制系统，可能是杜邦公司的控制系统了。早在20世纪20年代，杜邦公司就为其所有业务单位制定了一种控制模型，都以投资回报率为核心。但是，在那个著名的控制模型中，却并不包括创新。只要一个业务单位、一条产品线或一种生产流程处于创新阶段，它在创新上所运用的资本，就不包含在该业务单位必须提供回报的资本基数之内。上述资本基数，是杜邦公司的单个事业部所负责的项目可以支配的资本。类似地，有关创新的费用也不包含在该业务单位的费用预算之内。这两者是单独分开的。只是在新产品线投入市场并以商业数量销售出去两年以上，才归并到负责该项开发的那个事业部的预算之中，并进行衡量和控制。

实际上，上述做法就保证了该事业部的总经理不会由于创新威胁到事业部的收益记录和绩效而加以抵制。同时，这也可以保证创新工作所花费的费用和投资能够得到严格的控制。它使得有可能在每一步提出这样的问题："我们所期望的最终成果是什么？风险因素，即不成功的可能性有多大？""我们是否有理由继续进行这项创新工作？"

持续经营中的企业的预算和创新工作的预算，不仅应该分开，还应该采取不同的处理方式。在持续经营的企业中，所提出的问题始终都应该是："这项工作是必需的吗？我们是否可以不从事这项工作？"如果答案是"我们需要这项工作"，那么就应该再询问以下问题："所需的最低程度的支持是什么？"

就创新工作来讲，首要的、最严肃的问题是："这是恰当的机会吗？"如果答案是肯定的，那么就应该继续询问如下问题："在这一阶段，我们最大限度能够投入多少优秀人员和关键资源，以便富有效率地从事这项创新工作？"

面向创新工作的独立衡量系统，可以对决定创新战略的三项因素进行评价，这三项因素分别是：最终的机会、失败的风险、所需要的努力和费用。如果没有这种独立的衡量系统，在机会极为有限而失败的风险很大时，可能仍会继续投入各种努力，甚至还可能增加各种努力。

在这方面，抗生素的例子非常典型。在20世纪60年代后期，一些制药厂以很高的科学独创性来生产许多广谱抗生素。当时，合成一种明显要比市场上现有的抗生素好得多的、新的广谱抗生素的可能性，已经变得很小。换句话说，失败的风险很大。另一方面，机会也比十年以前要小得多。即使是一种性能好得多的抗生素，也必须同现有的优良产品进行竞争，而后者是已为医师所熟悉的，且深悉如何使用的抗生素产品。即使是一种科学上的突破，也很可能只是生产出一种“差不多”的产品。但在已经从事过彻底研究的领域中，要发现任何真正的新东西所要花费的费用和努力却在迅速增加。传统的市场思维模式——按照市场的规模来推断一种“更好的”新产品能够取得很大成功——只会使人彻头彻尾地误入歧途——事实上，很多企业就是因此而误入歧途的。

所以，对成功创新最有害的，莫过于确定一个“每年利润都增长5%”的目标。在创新的头三年或头五年里——有的时间可能会更长——利润根本就不会有所增长，根本没有什么利润而言。在以后的5~10年的时间里，利润的增长率可能会接近每年40%，而不是5%。实际上，一般而言，只有在创新项目相当成熟以后，它所带来的利润才会以每年较小的百分比增长。但是，到了那个时候，它们已经不再是创新项目了。

因此，创新战略要求创新者要有很高程度的约束。他必须在没有常规预算和会计手段的情况下来展开活动，而常规预算和会计手段可以相当迅速、可靠地把努力和投资的当前成果反馈回来。创新的考验在于：没有任何成果，却要不断地投入人员和资金。因此，在对创新进行管理的过程中，十分重要的一件事情就是认真思考所期望的是什么以及将于何时取得成功。无疑，这些期望可能会由于各种事件的出现而不可避免地发生变化。但是，除非有中间成果、具体进展、创新过程中实际活动的“附带结果”，否则就无法对创新进行管理。

在20世纪20年代后期，杜邦公司开始着手从事聚合物的研究，并终于在十年后发明了尼龙。但在当时，没有人愿意或能够预言：掌握了聚合技术后，是否能够制造出合成橡胶、合成纤维、合成皮革或新的润滑剂（当然，这些产品最后都成功地制造了出来）。直到接近于研究工作的结尾时，才可以明确地认识到：第一项主要的商业产品将是合成纤维。但是，杜邦和负责研究工作的科学家卡罗瑟斯（Carrothers）博士从一开始就有系统地画出了

一张进程图，表明可能期望得到什么样的发现和成果以及什么时候可以得到。随着杜邦公司陆续地得到各项成果，这张进程图每隔两三年就要修改一次。不过，杜邦公司总是重新画出下面各个阶段的进程图。在获得了聚合纤维，并可以从事大规模的开发以后，杜邦公司才进行了大量投资。在此之前，杜邦公司所花费的总成本，基本上只是支持卡罗瑟斯及其少量助手的费用。

失败的风险

创新战略必须以明确地承认失败的风险为基础——也许更为危险的是“近乎成功”的风险。

在适当的时候决定放弃一项创新，如同清楚应该从事哪项创新一样重要，而且也许更为重要。成功的实验室主任知道在什么时候放弃一项未能获得预期成果的研究项目。不太成功的实验室主任则一个希望接着一个希望地，被研究项目的“科学挑战”弄得眼花缭乱，或被科学家一再重复的“明年会有所突破”的诺言所愚弄。比较而言，不成功的实验室主任从不放弃任何一个研究项目，并不愿承认那些看来似乎很好的创意已经变得只是在浪费人力、时间和资金。

有相当数量的创新工作最终只是一种“近乎成功”的状态，既不是成功，也不是失败。实际上，近乎成功可能比失败更危险。在这方面的例子，也有很多。例如，对于某些创新出来的产品或生产流程而言，最初的期望可能是使该产业发生革命性的变化，最后却只是在现有产品线中增加了很少的一种或几种产品类型，既不是一种可以放弃的失败，又不是有重要意义的或大有不同的成功。还有些创新项目，在开始时看来很“激动人心”，结果却在酝酿期间被其他更具创新性的生产流程、产品或服务所超过。还有些创新项目，原来想要成为“人人都买”的产品，结果却只是“专门”产品，有些顾客愿意购买，却不愿出大价钱。

因此，在对创新进行管理时，特别重要的是认真思考并写下自己的期望。然后，当该项创新成为一种产品、一种生产流程或一项事业时，把自己的期望同实际情况相比较。如果实际情况大大低于期望，就不要再投入更多的人力和资金，并最好提出这样的问题：“我们是不是应该放弃呢？如何

放弃？”

早在70年以前，伯纳德·巴鲁克就已经知道这一点了。据说有人问他，是不是有些创新项目的投资既不是大的成功，又不是大的失败。他回答说：“当然有。但是，我会尽早把这种项目卖给所能找到的任何一个人。”然后，他又补充说：“在早年，我把自己的全部时间都花在这类事业上了。我总认为自己可以使它取得原来所预期的那种成功。不过，我从来都没有成功过。但我发现，我失去了真正的机会，误把资金投入到合理的投资事业中去，却没有投入到未来的大好机会中去。”

创新的态度

多少年来，经理人员与工人反对变革，都是创新管理中的一个核心问题。关于这个问题，已经出版了无数的书籍和论文，举办了无数的研讨班、讨论会，开设了无数的课程。但是，在解决这一问题上，到底取得了多大进展却是大可怀疑的。

事实上，只要还在谈论“反对变革”，这个问题就根本无法得到解决。这并不是说不存在反对变革的情况，也不是说这不是一个重大障碍。但是，如果把注意力集中在“反对变革”上，那就是在错误地界定问题（搞错问题的内涵），只会使问题更难于处理，而不是更易于处理。为了使问题能够得到正确的解决，就应该把它看做一种挑战——创造、建立和维持一种创新型组织。在这种组织中，变革是一种常规，而不是例外，是一种机会，而不是威胁。因此，创新是一种态度和实践，首先是高层管理者的态度和实践。创新型组织使高层管理者扮演一种不同的角色，使高层管理者与自己所在组织的关系有一种不同的理念。

在管理教科书中所讨论的传统的管理组织中，高层管理者是最后的裁判者。事实上，这意味着管理当局的最重要权力是否决权，最重要的角色是对没有完全考虑好和制定好的建议和想法予以否定。这种理念可以用联合利华公司一位高级经理人员在多年以前编的一首打油诗来表述：

顺着这棵树，由根到树梢，想法往上送，否决向下抛。

在创新型组织中，管理当局的首要职责（也是最重要的职责）却与此相反，在于把不切实际的、不成熟的、怪异的想法转变为具体的创新现实。在

创新型组织中，高层管理者认为自己的职责就是倾听，并认真对待各种想法。他知道：新想法总是“不切实际的”。同时，他也清楚：只有提出了许多愚蠢的想法以后，才能发掘出一个成功的创意。而在早期阶段，一般是无法区分愚蠢的想法和天才的灵感的。对于这两者而言，看起来都是一样地不切实际或一样地极为出色。

因此，在创新型组织中，高层管理者不仅要像所有的企业管理当局那样“鼓励”提出各种想法，而且要不断地提出这样的问题：“怎样才能使这个想法切合实际、现实可行、发挥作用呢?”同时，高层管理者还要积极地、迅速地对最怪异的、显然最愚蠢的想法进行深入思考，以便从中发现某些新东西，并进而对其可行性进行评价。

在创新型组织中，高层管理者是创新的主要“动力”。他运用组织中的各种想法来激发自己的看法，并使提出各种想法成为整个组织都关心的问题。在创新型组织中，高层管理者需要对新思想进行思考和加工，并使之成为组织活力和创业素养的一部分。

要做到这一点，一个先决条件是：要对高层管理者与企业中其他群体之间的相互关系重新予以组织。当然，传统组织还会继续存在。事实上，在组织图上，创新型组织与最严重的官僚组织之间可能只存在着很少的差别。而且，创新型组织未必一定是“放任的”或“民主的”。但是，创新型组织在正式组织的框架附近构建起一个神经系统。传统组织把注意力集中在工作的逻辑上，而创新型组织把注意力集中在另外一种关系上——思想逻辑关系上。

如前所述，在创新型组织中，高层管理者一般在安排好的（却不一定是固定的）会议中同整个组织中的年轻人员会晤。在这种会晤中，高层管理者并不提出什么“议程”，而只是同年轻人坐在一起，并提出这样的问题：“你们看到了一些什么机会?”

在3M公司成长和发展最快的那段时期里，它决不是一家放任自流的企业，而是由两三个最高层人物严密控制的，并由他们做出所有决策的企业。但是，在3M公司里，即使是资历最浅的工程师也会得到鼓励提出任何想法。事实上，3M公司要求包括资历最浅的工程师在内的人员向高层管理当局提出任何想法，而无论这种想法是多么怪异。当工程人员提出某一想法以后，高层管理者总是会对他说：“我还不太理解你的想法，是否可以请你把这种想法再进一步描述一下?”如果工程人员做出了肯定的答复，就会要求

他把自己的想法写下来，附上一份预算报告——常常还会使他摆脱其他工作，并给他一小笔资金和一两年的时间，让他继续做下去。这种做法的结果是：该公司从一家不知名的小型磨料制造商，变成了美国最大的企业之一。

但是，在3M公司，年轻工程师必须严格地承担起自己的责任来。当然，他们不会全都获得成功。事实上，在提出新想法的十个人当中，只有一两个人能够取得成功。不过，3M公司不会由于提出了新想法，但未取得成功而去责备他们——至少在第一次不会。但是，如果他们没有承担起责任来，没有从事和进行工作，不实事求是地对进展进行评价，那都是不能允许的，更不用说没有使高层管理者充分了解该项目的进展状况了。

创新型组织要求在整个组织中形成一种学习气氛。它树立和维持持续学习的精神。在创新型组织里，任何时候都不允许任何人认为自己已经“全都学会了”。对组织中的所有成员来说，学习都是一个持续不断的过程。

反对变革是由于无知，并对不了解的事物感到害怕。因此，必须使人们把变革看成是一种机会，那样就不会害怕了。日本人就把变革看成是一种机会。由于日本员工的工作是有保障的，所以他们不必担心因为提出了某种新想法而使自己或自己的同事失去工作（请参见本书第20章）。日本人之所以能够克服恐惧和无知，是由于他们不断地改变个人成就、得到认可和获得满足的机会。在日本的训练班中，对于提出一种新思想的人而言，即使这种新思想极为重要并且获利颇丰，他也得不到任何金钱报酬。但是，即使所提出的只是很小的改进，他也会在地位、认可和个人的愉悦感方面有所收益。

我们不一定要到日本去学这一点。在美国企业里，得到广泛应用的“建议制度”也可以提供同样的经验。凡是以别人的认可、个人成就和参与作为回报的建议制度，都取得了成功。在一家工厂里采用这种建议制度的部门中，虽然存在着在职业保障方面的担心和工会的限制，却很少会反对变革。不过，在大多数企业中，建议制度并不是采取这种方式，无论对成功的建议给予多少酬金，都不会取得成功，也不能达到最初倡导这种建议制度时所要实现的目标——改变员工的行为和态度。

创新结构

为了追求创新，必须单独对创新进行组织，必须在持续经营的企业结构

之外另设一个独立的组织结构。创新型组织认识到：人们不可能同时又创造新事物，又关心现有事物。同时，创新型组织也认识到：对于现有企业中的员工而言，维持现有企业的任务已经相当艰巨，不可能再有更多时间去面向未来创造新的、不同的事业。此外，创新型组织也认识到：关心未来，也是一项很艰巨、很困难的任务，不可能再去顾及现有的事业。这两项工作都必须去做，但它们是不同的工作。

因此，创新型组织把新事物放到专门从事创造新事物的独立的组织部门中去。

在这方面，最早的例子也许要算杜邦公司的开发部了，它是20世纪20年代初期在威明顿创建成立的。该部门专门以创造未来为己任。不过，它不是研究部门——杜邦公司还有一个单独的大型研究实验室。这个开发部门的任务，是开发新的业务。它不仅关心技术、产品和生产流程，也关心生产、财务和市场营销。类似地，除了研究实验室以外，3M公司也创建了一个独立的业务开发实验室。

在1952年，通用电气公司开始着手从事大规模的重组。后来，这项重组成为世界其他大型企业进行重大组织变革的原型。但是，在通用电气公司着手从事重组时，却不懂上述道理。所以，在重组计划中，每个产品事业部的总经理都要同时负责持续进行中的业务以及面向未来的新的不同事业的创新工作。这种办法似乎是很可取的，而且似乎是必然的，毕竟产品事业部的总经理应该，而且可以像一家独立企业的总经理那样行事。但实际上，这却是行不通的——这些事业部的总经理并没有做出什么创新。

其中的一个原因，就是持续进行中的业务的压力。事业部总经理既没有时间，也没有动力去从事使自己经营的产品"趋于过时"的创新工作。另外一个原因也同等重要，那就是：真正的创新很少是现有事业部的一种延伸，很少能够与当前的业务范围、目标、方向、技术或生产流程相适应。但是，人们当然只能界定当前业务的范围、产品、技术、生产流程和市场。最重要的创新机会总是存在于现有的界定之外——因此存在于现有的、采取分权化经营的产品事业部的"指定范围"之外。经过十年左右的时间，通用电气公司逐渐从挫折中得出了正确的结论，开始把重大创新项目与现有产品部门和产品事业部分离开来——与杜邦公司多年来对创新工作进行组织的方式十分类似，即在一个单独的"业务开发单位"中从事创新工作。

公共服务机构中的经验也表明：最好使创新工作独立于现有的管理组织之外。

人们经常评论说：美国大学往往比欧洲大陆的大学有更高的创新能力。其中的主要原因，显然不是美国学者比较不反对变革，而在于美国大学更容易建立起一个新系，组织起一支新的教师团队，甚至新学院来从事新的工作。比较而言，欧洲大学则常常受到法律和传统的限制，让现有的系科或教师团队去从事新的工作。这不仅马上会造成“新旧之争”（原有的学科把新的学科看成是一种威胁，并与之进行斗争），而且通常会使新的工作不能得到成功进行创新所需要的各种资源。例如，那些最能干的年轻学者，可能不得不在巨大的压力下站在“安全的”传统派一边，毕竟后者掌握着升迁大权。因此，在欧洲的学术环境里，如果想要迅速进行重大创新的话，就必须设立一些“分离的独立机构”。在17世纪后期，英国在物理和化学方面步入了一个伟大时代。之所以会出现这一伟大时代，就是由于在已设立的大学制度之外又创办了皇家科学院。两百多年以后，一个类似的分离的独立机构——伦敦经济学院成立了，并在经济学和社会科学的教学领域中导致了真正的创新。在法国，拿破仑有系统地在大学制度之外建立了一些高等学院，如技术学院和师范学院，并把它们作为在学习和研究方面进行创新的工具。这次创新的目的之一，就是实践当时提出来的一种新思想——教师需要培训，并且实际上也可以进行培训。德国在第一次世界大战以前的十年里建立了独立的科学研究机构——恺撒-威廉研究院（现名为马克思·普朗克科学促进学会，简称马普学会）。其中的一个主要原因，就是为了获得建立新学科的自由以及在旧学科中采用新方法的自由，即为了创新的自由。

类似地，发明原子弹的曼哈顿计划和欧洲核子研究委员会是在原有的学术机构和政府机构之外另行独立创建的。之所以如此，也正是由于它们的目的在于创新。

创新是一种“事业”

同时，创新型组织还认识到：从一开始，就应该把创新工作看成是一种“事业”，而不是一种“职能”。具体而言，这就意味着要抛开传统的时间顺序，即首先是“研究”，其次是“发展”，再次是“制造”，最后是“市场

营销”。创新型组织把这些职能技能看成是同一个过程——开发一项新事业的过程——的各个组成部分。上述工具中的每一项在什么时候以及如何发挥作用，则取决于情境的逻辑，而不是事先规定的时间顺序。

因此，当决定从事任何新项目时，就要指派一位项目经理或事业经理去负责。他可能来自任何一个职能部门，也可能不属于任何职能部门。在一开始的时候，他就可以利用所有职能。例如，在没有进行任何研究工作之前，他就可以应用市场营销。或者，在他还不知道是否会有新产品得以产生之前，就拟订出未来事业的财务要求。

传统职能的组织工作，是立足于我们今天的位置，然后努力去达到明天的位置。比较而言，创新职能则从我们想要达到的目标出发，倒推回来判定我们目前应该做什么才能达到那一目标。

创新的设计原则是在现有结构之外创建一个作为“自主单位”的团队。它不是传统意义上分权化的事业部，它必须是自主性的，并独立于现有的经营组织之外。

在一家大型企业里，对创新型单位进行组织的一种方式是：把这些创新型单位组成一个创新群体，并由高层管理当局中的一位成员来领导。这位成员不要担任其他工作，只是负责指导、帮助、建议、评价和指挥创新群体的工作。事实上，这就是杜邦公司的开发部门。创新有着自己的逻辑，有着一个不同于持续经营中的企业的逻辑。在各个创新型单位之间，无论在技术、市场、产品和服务等方面有着多大的不同，它们在创新这一点上是相同的。

可以说，未来的创新将越来越与现有企业所做的事情大不相同。对于这种创新来讲，上述的自主团队组织也许还是限制过多，可能有必要建立一种真正的创新型单位，使之就像真正的创业企业一样。

美国的一些大型企业，如通用电气公司和西屋公司，采用与负责创新工作的“创业企业”合伙的形式来组织创新工作。在欧洲，也有一些大型企业是这样对创新进行组织的。创新工作组成为一家独立的公司，母公司拥有其大部分股票，并有权按照预定的价格全部购买占少数的股票。而企业家，即直接负责创新活动的人，则是持有相当数量股票的股东。

这种形式的一个优点，是易于解决报酬问题。在常规的管理组织里，像高级研究科学家或高级市场营销人员这样一些从事创新工作的人，可以会要

求支付高额报酬。但是，使创新型企业负担高薪成本并不可取——它无力负担。同时，按照成果向从事创新的企业家支付报酬却非常合理，而且是行得通的。但问题是：往往在许多年的时间里，人们并不知道创新工作的成果。因此，比较恰当的办法是：向从事创新的企业家支付不高的薪水，而在取得成果后则付给巨额报酬。“合伙企业”的形式，就能够做到这一点。同时，它还能减少（虽然永远不能完全消除）在现有的公司结构中建立独立的创新组织所引发的各种矛盾——这也是一项很大的优点。

只要税法允许的话（而在许多国家中，税法却不允许这样做），不建立合伙企业也可以达到同样的效果。例如，3M公司从来就不同负责项目团队的青年工程师建立合伙企业。同时，3M公司也从来没有创建过一家独立的企业，并让从事创新工作的企业家成为股东。而且，在创新取得成功或者创新的成果得到证实之前，这些企业家的薪水一直都处于较低的水平。但在创新取得成功之后，这些企业家不仅可以留下来管理自己创建起来的事业，薪水也提高到同自己创建的事业的规模和绩效相当的水平。此外，这些企业家还可以获得数额相当庞大的奖金。

今后，让从事创新工作的企业家成为合伙人和股东的这种“合伙”形式是否会得到普及，既取决于税法，又取决于经济和组织结构。不过，有一条很重要的原则：从事创新工作的企业家的报酬应该与创新过程的经济现实相匹配、相适应。创新过程的风险很大，在取得成果之前所经历的时间很长，但成功以后的报酬却很高。

无论是把创新团队组建成一家独立的企业，还是一个独立的单位，创新型企业都必须应用系统管理的某些设计原则。其中有些管理单位专门管理已经知道、已经从事的一些工作，有些创新型单位则同这些管理单位是分开的。不过，创新型单位既要与传统的管理单位一起工作，也要自行工作，并负有自己的责任。这两种单位都必须互相独立地向高层管理当局报告工作，并与高层管理当局相互配合，共同工作。在现有组织中，创新要求组织必须采用一种混合的、相当复杂的组织结构。这种组织结构既不是集权化的，也不是分权化的。在这种企业里，职能组织、联邦分权制组织、模拟分权制组织和团队组织可能是并存的，并共同发挥作用。

创新型组织，即反对停滞而不反对变革的组织，是对公营和私营管理当局的一大挑战。我们信心十足地说：这种组织是有可能存在下去的，而且现

在已经有许多这种组织了。但是，如何使这种组织得以普及，如何使它们对社会、经济和个人产生更大的、更有利的影响，却在很大程度上仍是一个没有得到解决的问题。各种迹象表明：未来的时代将是一个创新的时代，一个在技术、社会、经济和机构方面迅速发生变革的时代。在20世纪的最后25年里，创新型组织必然会发展成为最核心的一种机构。

管理的合法性

在20世纪里，社会已经成为由各种组织所构成的社会。在这个社会里，每一项重大的社会任务都是在得到管理的大型机构内部完成的，或是通过这些机构完成的。结果，在发达国家中，绝大多数人都是雇员，作为得到管理的各种机构中的成员而工作，并在管理结构和组织中从事工作。

在20世纪里，社会已经成为一个知识社会。在发达社会里，越来越多的成员依靠从事知识工作为生，通过长期的正规教育来获得从业资格，并作为管理人员或专业知识工作者而对组织的绩效和成果直接负责。

上述两项进步是密切相关的。由于出现了一个由各种组织所构成的社会，人们现在可以通过知识工作来谋生了。同时，由于存在着大量受过较高正规教育的人，大型机构可以存在并能够进行管理。

管理既是上述这两项进步的载体，同时又是其结果。正是通过管理这一工具，由各种组织所构成的社会中的各种机构，才得以发挥作用，并完成自己的使命。管理本身，就是这样一种“知识”。管理是一门具有自己的研究对象、技术和专业知识的学科。尤其重要的是，在由各种组织所构成的社会中，各种机构的管理人员成为这个社会的领导群体。

除非这个由各种组织所构成的社会自己毁灭了，否则管理人员就将继续

作为一个领导群体而存在，管理也将继续作为一门学科和挑战而存在。再重复一遍本书的中心思想：我们正在从管理热潮转向管理绩效。这一代管理人员的任务，就在于使这个社会中的各种机构（从工商企业开始）为了社会和经济，为了社区，也为了个人而正常运转并取得绩效。

首先，这就要求管理人员了解自己的学科，要求他们知道“管理”。

目前，我们已经听到了许多有关未来管理者的探讨，但重要的是目前的管理者。其中，最重要的要求是：管理者要了解自己的本行、自己的工具、自己的任务和责任，要能够履行其职能。

技术统治的局限性

管理热潮把注意力集中在管理技能和管理能力上。但是，它却在很大程度上把管理界定为内部工作，涉及的是组织和激励、财务控制和其他控制、管理科学和管理人员开发。用一个相当流行的术语来讲，就是以技术统治为导向。这是可以理解的，也是正确的。一个人应该了解自己的本行和技术，再没有比那种“由于不了解自己的工作而想要改正世界”的人更无用的了。

如果说在管理热潮的年代中曾经使我们学到什么东西的话，那就是：管理者只是个技术统治论者是不够的。之所以会这样，就是因为：在由各种组织所构成的社会里，除了管理者以外，并没有其他的领导群体。因此，对管理者的要求，决不仅是技术统治。

事实上，管理者的首要任务就是对机构进行管理，使之完成最初创建这一机构时所期望完成的使命。因此，企业管理者的首要职责，就是取得经济绩效。另一方面，企业管理者还存在着以下任务：使工作富有效率，使员工有所成就，并为社会和个人提供更高质量的生活。显然，这些都大大超出了技术统治的范围。

在肯尼迪总统统治时期，是“技术统治大潮”的顶峰，这是一个悲剧。肯尼迪总统的国防部长罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）则把技术统治论者的优点和局限性集于一身。归根结底，麦克纳马拉失败了——不是由于越南问题，而是由于对他而言，“管理”集中于内部，而排除了外部，排除了价值观念、人员和各个社会方面。

通用汽车公司也可以看做技术统治型管理者的胜利和失败。事实上，在

通用汽车公司的创建者——阿尔弗雷德·斯隆所写的书中，[㊀]既表明了真正有成就的技术统治型管理者的优点，也论述了技术统治型管理者的局限性。通用汽车公司一直保持着斯隆的传统。从斯隆的观点来看，即从销售量和利润来看，通用汽车公司取得了令人仰慕的巨大成就，至少在北美是如此。但是，它也遭到了惨重的失败——在公众声誉、受人尊重和公众认可等方面，它遭到了惨败。[㊁]

在这里，存在着一种巨大的诱惑，即管理者想成为一个哲学家，成为一个“宇宙人物”。因此，我们不能总是说：“做好事”就是“做得好”的基础。良好的愿望，并不能成为无能的借口。如果管理者认为可以用社会意识来替代对企业、医院或大学的管理，而且可以取得该机构之所以存在的成果，那他或者是一个笨蛋，或者是一个无赖，或者既是笨蛋又是无赖。

合法的必要性

一个领导群体不仅需要发挥作用、取得成就，而且必须具有合法性，必须被社会认为是“合法的”。

“合法性”是一个难以捉摸的概念，事实上并没有真正的定义。不过，它却是至关重要的。有权力而没有合法性，那就是篡权。一个社会中的领导群体——目前就意味着管理者，必须有权力来行使其职能。

可是，管理者却没有任何传统的合法性的依据。他们不能以出身或魔法、普选或私有财产权作为依据。他们之所以掌权，是由于他们取得成就。但是，成就本身从来就没有成为合法性的充分依据。

管理者需要有一种道德原则，并将其作为自己被人接受为合法权力的依据。他们应该把自己的权力建立在道德承诺的基础之上。而这种道德承诺，同时又可以表明组织的目的和性质。

几乎在300年以前，英国作家曼德维尔（Mandeville）在一首说教诗《蜜蜂的寓言》中提出了一项原则：“个人的恶习，能够促进公众福利。”在100年以后，这项原则成为资本主义的原则。曼德维尔指出，个人盲目而贪

㊀ 《我在通用汽车的岁月》（*My Years with General Motors*）（1964）。

㊁ 关于通用汽车公司的胜利和失败，也请参阅作者的著作《公司的概念》一书（1972年新版）的后记，本书中文版2006年3月由机械工业出版社出版。

婪地追求利润的行为，通过“看不见的手”促进了公众福利。从实际成果来看，历史已经证明了曼德维尔是十分正确的。但从道德的观点来看，他的这项原则从来就不为人所接受。而且，资本主义越是取得成功，则越是不受人欢迎，正如奥地利裔的美国伟大经济学家约瑟夫·熊彼特一再指出的——这正是现代社会和现代经济的基本缺陷。

值得指出的是：实际上，正是由于这个原因，“利润最大化”和“利润动机”的主张不仅是反社会的，而且是不道德的。

虽然我们仍在使用曼德维尔的说法，但实际上早已经转换到极为不同的基础上了。我们早已知道：企业管理人员的职责在于“把公众的需要转化为经营机会”，在于“预测、识别、满足市场和个人的需要以及消费者和员工的需要”。

但是，这些还不足以成为管理者权力的合法性的充分依据。他们可以合理地解释经营活动，但不足以证明其权力具有合法性。要维持一个自主的管理当局，一个为其机构服务的同时也在为社会和社区服务的管理当局，就必须把所遵循的道德原则融入组织的宗旨和特征之中，融入机构本身的性质之中。

这样的原则只有一个，它是组织的宗旨，因此是管理者所拥有的权力的依据：使人员更富有生产效率。组织是一种手段，通过这种手段，作为个人和组织成员的人员既能够做出贡献，也能够有所成就。

在人类历史上，发明出组织并将其作为实现社会目标的一种社会工具，可能同一万年前发明了个人的劳动分工有着同样的重要性。不过，作为其依据的原则却不是“个人恶习能促进公众福利”，而是“个人的优点能促进公众福利”。这可以作为管理者的合法性的依据，作为掌握和施行权力的道德原则。

维持管理当局的自主性，事实上就是“私有性”，对社会来讲是极为必要的。对于维持社会的自由，使社会能够有所成就，这都是极为必要的。否则，就只有采用“极权主义”结构了。在极权主义结构中，所有活动、所有个人、所有组织都单调地重复相同的模式，由同一个统治群体来进行管理，并表现出同样的价值观念、同样的学说、同样的正统观点。这不仅是人类精神的衰亡，而且也是极为荒唐的。同时，这也是一种浪费、僵化和窒息。最重要的是：不是企业需要有商品和服务、资本、工作和职业等市场的

自主权，即自主机构的自主管理和自负责任，而是经济、社会和政府本身需要。（有关这一点，本书在第27章中已经有所论述）。

在一个由各种组织构成的社会里，要有自主的管理群体，即每一个管理群体在自己的领域中都是一个决策者，要求那些管理者（虽然是私营的）同时也要知道自己是属于公众的。从他们不是从属于中央政治权力这一点来讲，他们是私营的。否则，中央政治权力必然会成为无法控制的专制政权。但是，从他们自觉地、有意识地、公开地努力把公众需要转化为自主的自治机构的经营机会这一点来讲，他们又是属于公众的。

以往的论战仍在进行，以往的口号仍在叫喊。但是，即使是苏联也不得不把“利润”作为经济活动的必要条件和建立“资本基金”的一种手段。如果没有资本基金，任何经济都不能存在下去，更谈不上进步了。事实上，对于完全计划化的，并因而僵化的经济而言，对利润的要求必然要比“市场经济”对利润的要求大许多倍。“所有权”正在成为一个次要问题。在绝大多数高度发达的国家中，“员工”也日益成为“所有者”。在这种情况下，所有权更成为一个次要问题。不过，这并不意味着以往的论战和问题已经不足为害。但是，19世纪的“治疗方法”却不能解决任何问题。

要突破以往的口号以及以往的问题的束缚，就需要取得管理绩效。首先，这要求取得技术统治方面的绩效，要求管理者所在的组织能够为社会和经济做出贡献，而这些组织正是为了做出这些贡献才存在的。这些贡献就是经济商品和服务以及用于未来的资本基金。但是，它也要求取得超出当前使命之外的、超出技术统治论之外的绩效，即使工作富有效率、使员工有所成就并取得可以改善生活质量的卓越绩效。尤为重要的是：它必须是有关管理者的角色和职能方面的卓越绩效。如果想继续成为（应该继续成为）自主机构的管理者，就必须承认自己是属于公众的，就必须承认组织的道德责任，就必须承认使个人的优点尽可能发挥积极作用并取得成就的责任。

主要参考文献

目前，管理文献是如此丰富，以至于没有人能够阅读所有文献。实际上，即使是从中选择出最好论著的努力，也往往是徒劳无功的。我现在所做的，只是在尝试准备一份论著清单。无疑，这份清单看起来也很长，但其中所包括的论著都是世界许多国家的众多朋友和经验丰富的管理者所推荐的：他们觉得这些论著具有很大的启发性、很强的可读性，而且确实值得一读。尽管如此，这份书目清单也难免具有一定的偏见，侧重于美国作者的“大作”。

许多管理论著常常把西方的，特别是美国的管理作为典范。为此，这份书目清单包括了六本有关日本管理的论著。可以说，这六本著作不仅可以帮助西方读者更好地理解其他高度发达国家中的非西方管理体系，而且也有助于他们更深刻地认识和理解西方管理体系的文化与历史根源。

I. 管理的起源、基础和使命

Chandler, Alfred D. , Jr. *Strategy and Structure.* Cambridge, Mass. : M. I. T. Press, 1962.

Chandler, Alfred D. , Jr. , and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation.* New York: Harper & Row, 1971.

Drucker, Peter F. *The Future of Industrial Man.* New York: John Day, 1942.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation.* New York: John Day, 1946; revised

edition, 1972. Title of British edition: *Big Business*. London: Heinemann, 1946.

Drucker, Peter F. *The New Society*. New York: Harper & Row, 1950.

Eells, R. S. F. and Walton, C. C. *Conceptual Foundations of Business*. Homewood, Ill.: Irwin, 1961.

Emmet Boris, and Jeuck, John C. *Catalogues and Counters; A History of Sears, Roebuck & Co.* Chicago: University of Chicago, 1950.

Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.

Landes, David S. *The Unbound Prometheus; Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge University Press, 1969.

Nevins, Allan, and Hill, Frank E. *Ford: Decline and Rebirth 1933-1962*. New York: Scribner's, 1962/3.

Reader, W. J. *Imperial Chemical Industries: A History*, vol. 1, 1870-1926. Oxford University Press, 1970.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934; Original German Edition, 1911.

Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Bros., 1942.

Siemens, Georg. *Der Weg der Elektrotechnik; Geschichte des Hauses Siemens* Freiburg: Alber, 1961.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India*, 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

II. 管理过程与管理学科

Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.

Gantt, Henry. *Gantt on Management*. Edited by Alex W. Rathe. New York: American Management Association, 1961.

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 1972.

Merrill, Harwood, ed. *Classics in Management*. New York: American Management Association, 1960.

Urwick, Lyndall F., and Brech, E. F. L. *The Making of Scientific Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1952.

Urwick, Lyndall F., ed. *The Golden Book of Management*. London: Newman Neame, 1956.

III. 日本的管理

Abbegglen, James. *The Japanese Factory*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.

Hirschmeier, Johannes. *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.

Kobayashi, Shigeru. *Creative Management*. New York: American Management Association, 1971.

Nakane, Chie. *Japanese Society*. Berkeley, Calif.: University of California Press, 1970.

Tobata, Seiichi, ed. *The Modernization of Japan*. Tokyo: Institute of Asian Economic Affairs, 1966.

Yoshino, M. *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge, Mass.: M. I. T. Press, 1968.

IV. 绩效管理

Crozier, Michael. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

Dean, Joel. *Managerial Economics*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1951.

Drucker, Peter F. *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1964.

Penrose, Edith T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Oxford University Press, 1959.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

Shackle, G. L. S. *Decision, Order and Time in Human Affairs*. Cambridge University Press, 1961.

V. 工作与工人

Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World, 1966.

Herzberg, Frederick; Mausner, B.; and Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

Homans, J. G. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace, 1950.

Likert, Rensis. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

Mayo, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston Harvard Business School, 1945.

Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1946.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper's, 1912, and many editions since.

Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings*. Boston: Houghton Mifflin, 1950.

Woodward, Joan. *Industrial Organization; Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965.

VI. 社会影响与社会责任

Bowen, H. R. *The Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

McGuire, J. W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.

Steiner, George A. *Business and Society*. New York: Randon House, 1971.

VII. 管理者的工作与职责

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.

Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1966.

Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. New York: Harper's, 1941.

McGregor, Douglas. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1957.

VIII. 管理技能与管理工具

Anthony, R. N. *Planning and Control Systems*. Boston: Harvard Business School, 1965.

Beer, Stafford. *Decision and Control*. New York: Wiley, 1966.

Churchman, C. W.; Ackoff, R. L.; and Arnoff, E. L. *Introduction to Operations Research*. New York: Wiley, 1957.

Ewing, D. W., ed. *Long-Range Planning for Management*. New edition. New York: Harper & Row, 1972.

Forrester, Jay W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, Mass. : M. I. T. Press, 1961.

Solomon, Ezra, ed. *The Management of Corporate Capital*. Glencoe, Ill. : Free Press, 1959.

Solomon, Ezra. *The Theory of Financial Management*. New York: Columbia University Press, 1963.

Steiner, George A. *Top Management Planning*. New York: Macmillan, 1969.

IX. 组织设计与组织结构

Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation*. New York: John Day, 1946; revised edition, 1972. Title of British edition: *Big Business*. London: Heinemann, 1946.

Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. New York and London: Pitman, 1949.

March, James G., and Simon, Herbert A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

Sloan. Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Garden City, N. Y. : Doubleday, 1964.

Urwick, Lyndall F. *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association, 1953.

Webb, James E. *Space Age Management*. New York: McGraw-Hill, 1969.

X. 高层管理者的工作

Bower, Marvin. *The Will to Manage*. New York: McGraw-Hill, 1966.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Holden, Paul E. and others. *Top-Management Organization and Control*. New York: McGraw-Hill, 1951.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with Genenal Motors*. Garden City, N. Y. : Doubleday, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled Inaia*. 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

XI. 战略与结构

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. New York: Harper & Row, 1971.

Dale, Ernest. *The Great Organizers*. New York: McGraw-Hill, 1960.

Guth, William. *Organizational Strategy: Analysis, Commitment Implementation*. Homewood, Ill.: Irwin, 1974.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. New York: Harper & Row, 1971.

XII. 多国公司

Brooke, M. Z. *The Strategy of Multinational Enterprise*. New York: Elsevier, and London: Longman, 1970.

Dunning, John J. *The Multinational Enterprise*. London: Longman, 1971.

Eells, Richard. *Global Corporations*. New York: Interbook, 1973.

Rolfe, Sidney E., and Damon, Walter, eds. *The Multinational Corporation in the World Economy*. New York: Praeger, 1970.

Vernon, Raymond. *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of Private Enterprise*. New York: Basic Books, 1971.

XIII. 创新型组织

Argyris, Chris. *Organization and Innovation*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

Bennis, W. G. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1966.

Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*. New York: Harper & Row, 1964.

XIV. 未来的管理者

Boulding, Kenneth E. *The Organizational Revolution*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1953.

Boulding, Kenneth E. *The Image*. New York: Harper & Row, 1956.

Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row, 1969.

Drucker, Peter F., ed. *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1969.